



**Universidad de Panamá  
Vicerrectoría de Investigación y Posgrado  
Campus Octavio Méndez Pereira  
Facultad de Administración Pública**

**“PROPUESTA PARA UN SISTEMA INTEGRAL DE  
TRAZABILIDAD EN LA GESTIÓN DE COBRO PRESENTADO POR  
PROVEEDORES DEL HOSPITAL SANTO TOMÁS”**

**Licda. Zulmirexy García Martínez  
8-716-1841**

**TESIS PRESENTADA COMO UNO DE LOS REQUISITOS PARA  
OPTAR AL GRADO DE MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA CON  
ÉNFASIS EN ALTA GERENCIA**

**2019**

## INDICE GENERAL

<b>Dedicatoria.....</b>	<b>viii</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>ix</b>
<b>Abreviaturas.....</b>	<b>x</b>
<b>Listado de tablas....</b>	<b>xi</b>
<b>Listado de gráficas.....</b>	<b>xii</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>xiv</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>xvi</b>
<b>CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>1</b>
1.1 Descripción del proyecto .....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Justificación de impacto .....	5
1.4 Objetivos generales de la Investigación.....	7
1.4.1 Objetivos Generales.....	7
1.4.2 Objetivos específicos.....	8
1.4.3 Hipótesis General.....	8
1.4.4 Preguntas de la investigación .....	9
1.5 Metodología Proyectada .....	9
1.5.1 Población y muestra.....	10
1.5.2 Variables .....	12
1.6 Formulación de la propuesta.....	14
1.7 Marco teórico preliminar.....	14
1.8 Bases legales.....	15
1.9 Conceptos y términos.....	15

<b>CAPÍTULO II</b>	<b>MARCO TEORICO.....</b>	<b>19</b>
2.1	Perfil del Hospital Santo Tomás.....	20
2.1.1	Antecedentes de la investigación.....	21
2.2.1	Breve reseña histórica del HST.....	24
2.2.1.1	Misión.....	25
2.2.1.2	Visión.....	25
2.2.1.3	Valores.....	26
2.2.1.4	El Patronato del Hospital Santo Tomás.....	26
2.2.1.5	Organigrama del HST.....	28
2.3	Panamá compra .....	30
2.4	Proyecto ISTMO.....	33
2.4.1	Interoperabilidad Versus Inteligencia Artificial.....	34
2.5	Elección de Proveedores.....	38
2.5.1	La Identificación de posibles Proveedores.....	39
2.5.2	Catálogo Panamácompra.....	39
2.5.3	Diferencia entre Proveedores y Acreedores.....	40
2.6	Hospital Santo Tomás, Proveedores y Acreedores.....	42
2.6.1	Gestión de Compras y Proveeduría.....	44
2.7	Gestión de cobro .....	45
2.8.	Beneficios del uso del Formulario de la Gestión de Cobro.....	45
2.9.	Moratoria .....	46
2.9.1	Causas de Morosidad .....	48
2.10.	Modelo de trabajo para el desarrollo de una relación entre el HST y los Proveedores.....	51
2.11	Automatización del proceso de pago y principales indicadores..	61
2.12	Seguimiento en la gestión de cobro.....	62
2.12.1	Enunciación de gestión de cobro .....	63
2.12.2	Tipos de cobro .....	63
2.12.3	Devengado .....	63

2.13	Nociones Generales de Administración.....	64
2.14	Conceptos de Administración Pública.....	64
2.15	Estructura Organizacional.....	65
2.15.1	Marco Jurídico que regula los Hospitales del Estado.....	66
2.15.2	Código Sanitario.....	67
2.15.3	Ministerio de Salud.....	67
2.15.4	Patronato del HST.....	68
2.15.5	Regulaciones en el HST.....	69
<b>CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>71</b>
3.1	Formulación de Hipótesis Específicas.....	72
3.2	La entrevista como Herramienta de Medición.....	74
3.2.1	Las delimitaciones en el Proceso de Cobro.....	74
3.3.	Instrumento de Medición .....	74
3.3.1	La Entrevista Abierta .....	75
3.4	Tipo de Investigación.....	76
3.4.1	Objetivo.....	77
3.5	Población y Muestra .....	78
3.5.1	Muestra.....	78
3.6	Modo utilizado para la Entrevista en la Investigación.....	78
3.6.1	Preguntas Guía de las Entrevistas .....	79
3.6.2	Equipos y Elementos de Apoyo para las Entrevistas.....	81
3.7	Análisis de Resultados .....	81
3.7.1	Orden de la Entrevista .....	81
3.7.2	Transcripción de las opiniones vertidas por los proveedores y colaboradores del HST .....	82
3.7.3	Análisis de las opiniones vertidas por los proveedores y colaboradores del HST .....	94
<b>CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS...</b>		<b>98</b>

4.1	Análisis Estadístico de Resultados .....	99
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>PROPUESTA DE UN SISTEMA DE TRAZABILIDAD EN</b>	<b>115</b>
	<b>LA GESTION DE COBRO PARA HST.</b>	
5.1	Propósito de la Aplicación.....	116
5.2	Presentación del Establecimiento.....	116
5.3	Propuesta de un Sistema Informático de Trazabilidad en la Relación entre el HST y los Proveedores.....	117
5.4	Diseño e Implementación del Aplicativo.....	118
	<b>BIBLIOGRAFÍA Y GLOSARIO.....</b>	<b>127</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>138</b>

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar el presente trabajo de investigación en especial a mis hijos Edier I. Barrios García, Edgar E. Barrios García y a mi nieto Edgar E. Barrios, para que cada día que pase, quieran ser mejores; y sepan que no hay límites para la educación, ya que es la única herramienta de los pobres para salir adelante y forjarse un mejor futuro.

A mi familia: madre, hermanos, Ing. Aurelio Montero, Sra. Felipa de Barrios, Lcda. Ivone Guerra, quienes siempre me han apoyado en el arduo camino de la superación y por la paciencia que me han tenido en todo momento.

Zulmirexy

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero agradecer a los profesores de la Maestría de Gerencia Pública, de la Facultad de Administración Pública, Universidad de Panamá, por todos esos conocimientos adquiridos que sin ningún asomo de egoísmo traspasaron para que posteriormente sean utilizados en la vida profesional con un conocimiento integral.

Al Patronato y Dirección General del Hospital Santo Tomás por haberme permitido desarrollar una solución a una situación real que existía en la Sección de Tesorería, como también haberme dado la oportunidad de aplicar todos mis conocimientos adquiridos en la Maestría en este centro hospitalario docente que goza de un gran prestigio en el país.

A mi profesor Asesor Mgter. Próspero Rosas, profesional de mucha experiencia y conocimiento en la vida pública, por todo el asesoramiento en el trabajo de investigación.

Igualmente, al Prof. Abelardo SewellTyndell por toda la colaboración que me brindó en mi trabajo de tesis.

Zulmirexy.



## ABREVIATURAS Y SIGLAS

<b>HST</b>	Hospital Santo Tomás
<b>GC</b>	Gestión de Cobro
<b>GCP</b>	Gestión de Cobro Presentada por el Proveedor
<b>MEF</b>	Ministerio de Economía y Finanzas
<b>ITSMO</b>	Integración y Soluciones Tecnológicas del Modelo de Gestión Operativa
<b>DGCP</b>	Dirección General de Contrataciones Públicas
<b>MINSA</b>	Ministerio de Salud
<b>SC</b>	Sección de Tesorería
<b>STGCP</b>	Sistema de Trazabilidad en la Gestión de Cobro de Proveedores
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>FM</b>	Farmacia – Medicamento
<b>MQ</b>	Médico Quirúrgico
<b>AL</b>	Almacén General
<b>LC</b>	Laboratorio Clínico
<b>EM</b>	Equipos Médico
<b>IR</b>	Imagenología y Radiología
<b>HD</b>	Hemodinámica
<b>NA</b>	Nutrición –Alimentación
<b>LS</b>	Logística y Suministros
<b>SMI</b>	Servicios-Mantenimiento- Infraestructura

## **LISTADO DE TABLAS**

**Tabla 1.** Conocimiento respecto al sistema ISTMO

**Tabla 2.** Conocimiento del procedimiento de pago del HST

**Tabla 3.** Nivel de satisfacción según el tiempo de pago a los proveedores.

**Tabla 4.** Opiniones en torno a la eficiencia de tesorería en GC

**Tabla 5.** Afectación de la mora en la GC a las Empresas

**Tabla 6.** Causas de la problemática en la SC que afecta la GCP

**Tabla 7.** Recomendaciones para agilizar el pago a los Proveedores.

**Tabla 8.** Mecanismos en el HST para despejar los atrasos en la GC

**Tabla 9.** Manera en que los acumulados en la GC afecta a la Institución

**Tabla 10.** Opiniones en torno a un Sistema de Trazabilidad en la Gestión de Cobro de Proveedores (STGCP)

**Tabla 11.** Factores que provocan atrasos en la presentación de la GCP.

## **LISTADO DE GRÁFICAS**

**Gráfica No. 1**

**GráficaNo. 2**

**Gráfica No. 3**

**GráficaNo. 4**

**GráficaNo. 5**

**Gráfica No. 6**

**GráficaNo. 7**

**Gráfica No. 8**

**GráficaNo. 9**

**Gráfica No. 10**

**Gráfica No. 11**

## RESUMEN

La investigación analiza los problemas operativos, en el área de tesorería, en torno a la Gestión de Cobro como el documento oficial para gestionar los pagos en el Hospital Santo Tomás. También, estudia teóricamente todos los aspectos que comprende la gestión de cobro en la institución y las generalidades o conceptos de administración pública en Panamá. En el aspecto empírico para el estudio se aplicó una entrevista abierta como medición de criterios entre proveedores y colaboradores del HST.

Los resultados señalaron, en un porcentaje significativo, la necesidad de implementar un sistema de trazabilidad, mediante un programa informático (software); fundamental en términos de calidad y seguridad en la administración del HST al permitir el seguimiento de los proveedores y lograr mayor eficiencia en la gestión de cobro presentados por estos ante la institución.

**Palabras claves:** Administración pública, Hospital Santo Tomás, software, trazabilidad, gestión de cobro, proveedores, seguimiento.

## **ABSTRACT**

This research analyzes operational problems, in the treasury area, in the order of Payment Management as the official document to manage the payments in Public Entities, as well as the Santo Thomas Hospital. It studies theoretically all the aspects that comprise the management of payment in State institutions and the generalities or concepts of public administration in Panama. In the empirical aspect of the study, an open interview was applied as a measure of criteria between suppliers and HST administration officials.

The results indicated, in a significant percentage, the need to implement a traceability system, through a computer program (software); fundamental in terms of quality and safety in HST administration by allowing the monitoring of suppliers and achieving greater efficiency in the management of payment presented by these to the institution.

**Keywords:** Public administration, Santo Thomas Hospital, software, traceability, payment management, suppliers, monitoring.

## **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como objetivo principal plantear una solución, mediante una propuesta innovadora y sistematizada a las dificultades operativas que complican el control y seguimiento de la gestión de cobro de proveedores del Hospital Santo Tomás, Ciudad de Panamá.

Se entiende por gestión de cobro (GC) a aquella solicitud que presenta un proveedor para realizar el cobro por la venta de un bien o servicio prestado a la institución y que, una vez cumpla con los requisitos que exige la ley, puede efectuar su cobro (MEF M. d., 2012). Para estos efectos, el Estado, por intermedio de la Contraloría General de la República regula el proceso mediante el uso del formulario denominado “Gestión de Cobro”.

Por consiguiente, se estará estudiando, durante el transcurso de esta investigación, las causas que provocan demoras y contratiempos en los procesos de cobro en el Hospital Santo Tomás.

Con respecto a la Gestión de Cobro (GC), existe la Circular 3-2012.G.O.27247 de la Contraloría General de República sobre la administración de los bienes e instituciones estatales y la administración pública en general. También aparecen estudios relacionados con la aplicación de fórmulas y mecanismos para organizar el flujo y disposición de los fondos de las instituciones, así como cumplir cabalmente con los pagos atrasados a los proveedores correspondientes.

Por lo tanto, se revisará la bibliografía y autores pertinentes que ayudará a esclarecer y plantear las inquietudes e interrogantes, adecuadamente, en este trabajo. También es importante señalar que la GC corresponde a aquellas tareas

administrativas y financieras que forman parte de la tesorería y que se encargan de las tareas de previsión, control, conciliación y reclamación de los flujos financieros en la administración pública(Pedrosa, 2015).

En consecuencia, el estudio parte de la premisa conceptual del hospital como una empresa que brinda servicios públicos y, por lo tanto, se vincula a un alto consumo de bienes y servicios suministrados por proveedores lo que, obviamente, resulta ser un complejo proceso en la gestión de cobro.

Así pues, ante tal complejidad, los proveedores y vendedores de insumos al HST podrían perder interés en continuar o volverse impuntuales en el suministro, al considerar a la institución como una organización altamente burocrática; donde tramitar los cobros resulte una tarea confusa y engorrosa. Este trabajo, por lo tanto, aborda todos estos aspectos en forma científica.

Consecuentemente, el capítulo primero abarca el problema de la investigación, es decir, trata la situación que caracteriza el fenómeno que se procura reconstruir e interpretar mediante una caracterización clara de los objetivos, hipótesis y preguntas del objeto de estudio y su delimitación.

El capítulo segundo se enfoca en los estudios previos relacionados a la investigación y las diversas teorías, bibliografía y autores vinculados al tema de la tesis.

Por otra parte, el capítulo tercero describe la manera en que se desarrolló la investigación, su tipo y enfoque, los discursos o relatos estudiados, el instrumento de medición que se utilizó, el análisis e interpretación de los datos y el proceso recopilación, escucha, transcripción y lectura de los discursos y experiencias emitidos por los informantes entre colaboradores y proveedores del HST.



El capítulo cuarto muestra los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado y que valida las hipótesis planteadas en la investigación; mediante la aplicación de la estadística descriptiva, tal como señala (Stevenson, 1978) consiste en interpretar los resultados obtenidos en números, con el fin de representar hechos cualitativos en términos generales, que permita presentar gráficas y diagramas utilizando una sencilla metodología.

En el capítulo quinto se diseña la propuesta como solución del problema central de la investigación. Definida como un modelo que enlaza la correspondencia entre causas y consecuencias del problema. Por lo tanto, la implementación de la propuesta involucra la trazabilidad en los procesos de gestión de cobro a proveedores del HST; mediante el empleo de una herramienta informática (software) desarrollada primordialmente para este fin.

La tesis concluye con la confirmación de la necesidad de instaurar un sistema de trazabilidad financiera y operativa que permita mayor fluidez en la gestión de cobro presentado por los proveedores del HST.

Por otra parte, se facilita la bibliografía utilizada en la investigación, así como anexos con informaciones adicionales o derivaciones al trabajo.

**CAPÍTULO I**  
**ASPECTOS GENERALES**

En este capítulo se describe, en términos generales el problema de investigación en otras palabras, se aborda la situación que caracteriza al fenómeno que se procura estudiar. Por consiguiente; se realiza una caracterización clara –objetivos, hipótesis y preguntas– de la situación objeto de estudio delimitándola en un lugar y contexto específico, en este caso, el área de salud pública, concretamente, el Hospital Santo Tomás.

Para(Bernal, 2010) describir un problema “...es contar lo que está pasando en relación con una situación, con una persona o con una organización; es narrar los hechos que caracterizan esa situación, mostrando sus implicaciones y –posibles– soluciones”.

### **1.1. Descripción del Proyecto**

Esta tesis propone el diseño de un sistema informático de trazabilidad, entendido como la capacidad de conocer el histórico, la ubicación, trayectoria y el seguimiento en el manejo o localización de los proveedores del Hospital Santo Tomás por medio de una identificación registrada, que permita el flujo de información concerniente a la gestión de cobro. Así como, también, brindar una información financiera oportuna y veraz a los directivos de la institución, por lo tanto, se sustentará en los fundamentos bibliográficos, financieros y teóricos de la administración pública.

## **1.2. Planteamiento del problema**

El Hospital Santo Tomás, ha sido y es actualmente el centro hospitalario especializado de tercer nivel de atención para la ciudadanía de todos los estratos sociales; con ello, hay una gran demanda en la atención médica que brinda, el hospital. Según el doctor Puertas, “anualmente se atienden a 81 mil personas en urgencia y maternidad; 18 mil en consulta externa; se hacen 18 mil cirugías y se dan 40 mil hospitalizaciones en los diferentes servicios”.

Además, el nosocomio es una institución estatal, que ofrece un servicio básico, –por decirlo así– que es brindar atención médica a la población y dicho servicio tiene una enorme demanda de insumos que los proveedores se encargan de suplir.

No obstante, en los últimos cinco años se ha notado un atraso significativo en lo que corresponde al proceso de cobro de los proveedores en el HST, lo que conlleva que muchos no quieran participar en las licitaciones u ofrecer sus bienes y servicios, provocando que los actos públicos se queden desiertos o sin proponentes; dilatando así los trámites para la consecución de insumos y medicamentos de vital importancia para atender a los pacientes adecuadamente y, por lo tanto, poniendo en riesgo la vida humana. Esta situación, naturalmente, ha estado propiciando un ambiente de preocupación para los directivos, médicos y colaboradores de la Institución.

Por otra parte, pareciera no existir los mejores indicadores de gestión que permitan a la administración del HST tener una visión rápida y ordenada de los asuntos pendientes –muchas veces cruciales– a saber: cobros, pagos,

proyectos... Lo que provoca nudos en los trámites de gestión de cobro presentado por los proveedores.

Pueda ser que los diferentes niveles asistenciales no se coordinan sistemáticamente y, por ende, el proceso de la GC se fragmenta significativamente entre papeles de toda índole y, lo más importante, los comprobantes de facturas pendientes de pago, provocando mora en el proceso de pagos a los proveedores.

Asimismo, la gestión de tesorería que, de hecho, tiene la responsabilidad de la previsión, control y conciliación de los cobros de manera organizada de los mismos, muchas veces se encuentra limitada por circunstancias diversas y descuida la planificación de soluciones ante posibles imprevistos.

Lo anterior en atención a lo que establece las normas de control interno gubernamental para la República de Panamá, en especial la referencia a las normas de control para el área de tesorería, lo aplica para el Hospital Santo Tomás.

Otro aspecto a considerar, es que posiblemente la Gestión de Tesorería (GT) del HST, no dispone de condiciones óptimas de cobro y pago detallados; lo que, a juicio propio, dificulta el establecimiento de un sistema de seguimiento de las mismas provocando demoras la GT y, por consiguiente, esta situación está provocando una permanente insatisfacción entre los al momento de gestionar los cobros.

Cabe destacar que en la institución la comunicación juega un papel de suma importancia porque afecta el proceso de seguimiento en la gestión de

cobros por los proveedores y, por ende, el proceso no es eficiente, provoca escasez de insumos y licitaciones desiertas haciendo que la administración financiera del hospital encuentre dificultades para procesar la gestión de cobros resultante de los servicios brindados por los proveedores.

Especialmente, si se carece de un mecanismo sistematizado que permita rastrear, localizar y procesar debidamente los cobros de los proveedores que suplen a la institución, como también .la demora en brindar la información gerencial de manera oportuna a los directivos y miembros del patronato.

Así pues, esas inconsistencias en la GC dificultan las entradas de bienes y servicios; lo que obstaculiza que la institución pueda cumplir cabalmente con sus obligaciones que ofrecen un servicio de salud pública, que se traducen en el mantenimiento de la infraestructura, equipos, servicios básicos y, por consiguiente, los pagos a los proveedores una vez estudiado su gestión de cobro.

En síntesis, la implementación de un sistema o plataforma electrónica de trazabilidad en la gestión de cobro presentado por los proveedores o casas comerciales que facilitarían a la administración del HST un conjunto de procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permitirán conocer y ubicar el historial de pagos pendientes, la ubicación y la trayectoria de un proveedor y su relación con el HST en un momento dado, como información.

Estos son los problemas que han llevado a constatar que, en el Hospital Santo Tomás, no existen registros en una base de datos, con las fechas correspondientes a los pagos y cobros para trazar, monitorear y asegurar los compromisos financieros de la institución. Una solución podría ser la implementación de un sistema de trazabilidad que registre toda la información

adicional a los consignatarios respectivamente, tales como un mecanismo o sistema automatizado que se ocupe de la GC de manera operativa y eficiente, y que permita a la administración el seguimiento para una fácil localización e información oportuna tanto para el proveedor como para la gerencia.

El presente estudio, por consiguiente, se ocupa fundamentalmente de analizar el porqué de la falta de información en el proceso de cobro que realizan los proveedores del HST, y que pone en riesgo el abastecimiento de insumos, y la solvencia operativa, toda vez que, influye en las decisiones vitales y las políticas de la organización en general, en atención a los servicios de salud pública que demanda la ciudadanía básicamente de la urbe capitalina.

### **1.3. Justificación e Impacto**

La intención principal de esta investigación es contribuir con la evaluación del proceso de cobros y proponer la implementación de un sistema informático como solución a la inadecuada manera de darle seguimiento a la gestión de cobro de proveedores del HST.

La trazabilidad de la gestión de cobro implica que los canales comunicacionales deben contar con paso expedito lo que significa estar en capacidad de superar las complejas barreras burocráticas que obstaculizan la efectividad en las gestiones de tesorería.

En consecuencia, la deficiente comunicación podría estar en el ojo de la tormenta, ya que, afecta directamente toda la trazabilidad del proceso para detectar los compromisos pendientes con los proveedores, por lo que es necesaria una investigación a fondo que presente soluciones puntuales al proceso que se lleva en la gestión de cobro y, los posteriores pagos a los proveedores.

Estos aspectos producen desánimo en las empresas proveedoras y, por lo tanto, se desinteresan ante la posibilidad de competir en las licitaciones públicas del HST, lo que significa que esto puede amenazar directamente el abastecimiento de insumos.

Esta institución hospitalaria estatal, como cualquier otra empresa, necesita fortalecer sus relaciones contractuales a partir de principios de mutuo beneficio, por consiguiente, la colaboración en la cadena de suministro resulta primordial para en el funcionamiento del hospital, pero también en el fortalecimiento de las buenas relaciones con los proveedores.

También, esta investigación significa, desde el punto de vista cognoscitivo construir experiencias en materia investigativa; lo que a la larga contribuirá para resolver futuros problemas que podrían surgir en el HST o en cualquier otra institución de la administración pública.

Como por ejemplo, establecer un sistema de control interno, cuya finalidad sería resguardar los activos y obtener fiabilidad al logro de eficiencia administrativa con el propósito de mantener la información fluida reflejada en los estados financieros, los compromisos y gestión de tesorería que no obstaculizan la gestión de cobro de proveedores del HST, de modo que se fortalezca la confianza de las instituciones y actores que participan de la gestión de la administración hospitalaria.

Consecuentemente, la propuesta conlleva a la consolidación administrativa y modernización de los departamentos vinculados al proceso de cobro y, también, establecer cuál es el mecanismo de control interno que se aplica en los



departamentos asociados al cobro; cuyo fin sería mejorar toda la operación de la de gestión de cobro en el HST.

Efectivamente, también, esta investigación es viable porque se basa en el análisis de dos ejercicios básicos: Primero, se investiga y examina la literatura, tanto la relacionada con el hospital, como aquella concerniente a la trazabilidad de la gestión de cobro, para obtener información respecto a las preguntas pertinentes. En segundo lugar, se examina las teorías, bibliografías y autores de diferentes estudios de casos vinculados al tema.

Por otra parte, la investigación es factible porque dispone de los recursos necesarios para llevarla a cabo, o sea, existe la posibilidad real de ejecución de la propuesta, en términos del grado de disponibilidad de recursos humanos, infraestructura, económicos, materiales, equipos y otros recursos necesarios para la ejecución y funcionamiento (Carvajal, 2010).

De hecho, esta investigación se constituirá en un producto con una base investigativa respecto al tema, además proporciona un marco conceptual, teórico-práctico utilizable para los servidores y cualquier otro interesado, por ejemplo: gerentes, clínicos, administradores, programadores de sistema informáticos que desean aplicar las tecnologías a la gestión hospitalaria.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Generales**

- Diseñar un sistema de trazabilidad que permita la observancia de los procesos de cobro pre establecidos, de manera que conozcan el historial,

ubicación y seguimiento en el manejo de la gestión de cobro presentada por la cartera de proveedores del Hospital Santo Tomás, distinta al que hasta ahora se genera por medios poco eficientes y plantear un modelo de políticas y procedimiento que sean cónsonos con la normativa del MEF, pero ajustado a los avances de la tecnología digital para su aplicación en el departamento financiero de la institución.

- Evaluar el sistema denominado Integración y Soluciones Tecnológicas del Modelo de Gestión Operativa (ISTMO).

#### **1.4.2. Específicos**

- Implementar el sistema informático que permita la trazabilidad de los pagos pendientes en la gestión de cobro presentado por los proveedores.
- Medir el impacto en las deficiencias existentes por la falta de un sistema eficaz de trazabilidad en la GC en la institución.
- Realizar un diagnóstico de la mora en la GC a los proveedores y como afecta la buena marcha del HST.
- Analizar los procedimientos contables y operativos actuales desarrollados por el HST, para la gestión de sus cuentas por pagar.
- Identificar a los proveedores estratégicos o cruciales para la operación de la institución con el fin de priorizar sus pagos según la normativa del MEF.

#### **1.4.3. Hipótesis general**

La propuesta del diseño para implementar un sistema informático-integral de trazabilidad de la gestión de cobro de los proveedores, ayudará a mejorar la gestión administrativa y, por consiguiente, la recuperación de la confianza de los proveedores en la administración del Hospital Santo Tomás.

#### **1.4.4. Preguntas de la investigación**

1. ¿Cómo diseñar un sistema integrado para la trazabilidad de la gestión de cobros en el Hospital Santo Tomás basándose en los fundamentos legales y normativos del MEF y la Contraloría General de la República?
2. ¿En qué consiste y cómo opera el nuevo Sistema Integración y Soluciones Tecnológicas del Modelo de Gestión Operativa, ISTMO?
3. ¿Cuáles son las necesidades y beneficios del HST que hacen adecuada la implementación de una propuesta de un sistema de trazabilidad en el proceso de cumplimiento con la gestión de cobro?
4. ¿Cuáles han sido las bases para la implementación de procedimientos en los procesos en la Gestión de Cobros que existen actualmente?
5. ¿Qué riesgos se deben minimizar a través de la implementación de un sistema de trazabilidad en el HST?
6. ¿Cómo se identifica y localiza a los proveedores estratégicos de la institución?
7. ¿Cuenta la institución para la adquisición, mantenimiento de la herramienta y capacitación del servidor público para su uso?

#### **1.5. Metodología proyectada**

La presente investigación que permitirá el diseño de un modelo para un sistema de trazabilidad de gestión de cobro en el Hospital Santo Tomás es de índole cualitativa, en conformidad con lo que plantea Sampieri (2014), en el sentido de que la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. Este enfoque cualitativo se ajusta

perfectamente a nuestro estudio relacionado a las causas de la mora en el pago a los proveedores del Hospital Santo Tomás y, por ende, a la necesidad de diseñar un modelo de trazabilidad en la Gestión de Cobro presentado por los proveedores de la institución.

Se aplica este enfoque en vista de que la comprensión y aprendizaje sobre los problemas y su solución, ayudaría en un futuro a los responsables de dirigir al HST y, a la vez, beneficiar a la población usuaria de los servicios médicos-hospitalarios que en la institución se ofrecen.

### **1.5.1. Población y muestra**

#### **❖ Población**

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz et al, 1980). Lo que significa que las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo. Se tiene que la población de proveedores o casas comerciales que interactúan con el HST no se pueden cuantificar, porque obedece a circunstancias inconstantes. Por lo tanto, el concepto de representatividad subyacente en las muestras cualitativas implica, no la reproducción en cantidad y extensión de ciertas características poblacionales, sino la reconstrucción de las vivencias y sentidos asociados a ciertas instancias micro sociales (Pineda et al 1994). Por consiguiente, la representatividad o población de donde partirá la muestra no radica en la cantidad de las mismas, sino en las posibles configuraciones subjetivas, o sea: valores, creencias, motivaciones, y situaciones impredecibles de los sujetos con respecto a un objeto o fenómeno determinado.

## ❖ **Muestra**

En vista de las características propias de la población que no se puede determinar su tamaño o que puede variar según el caso, Glasser y Strauss (2005) recomienda la aplicación de una muestra, la que ellos denominan “muestra teórica” porque busca representar un problema teórico seleccionando situaciones sociales que ofrezcan observables sobre las categorías de análisis. Para ello recomiendan dos estrategias complementarias: Muestreo teórico.

También denominado muestreo intencionado. Aunque se inicie el muestreo mediante voluntarios y se realice posteriormente un proceso de avalancha, habitualmente se avanza hacia una estrategia de muestreo deliberado a lo largo del estudio, basándose en las necesidades de información detectadas en los primeros resultados.

Y, reforzando este criterio señala Pineda (1994) que el tamaño de la muestra debe definirse partiendo de dos criterios básicamente: 1) De los recursos disponibles y de los requerimientos que tenga el análisis de la investigación. 2) Partiendo de la lógica que tiene el investigador para seleccionar la muestra y de la forma más representativa posible.

## ❖ **Instrumento: Entrevista abierta o profunda**

Para la investigación se utilizará la técnica de la entrevista abierta o profunda. Como señala H. Sampieri y cols (2014): La entrevista es la recogida de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar planteadas por el entrevistador. En otras

palabras, se orienta al aprendizaje sobre situaciones y actividades que no se pueden observar directamente.

Por consiguiente, en este tipo de entrevistas los interlocutores, en sentido estricto de la palabra, son los informantes cuyo rol no consiste simplemente en revelar sus propios modos de ver las cosas, sino que deben describir lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben (Hernández Sampieri, 2014).

Así pues, la entrevista abierta se aplicará a los proveedores y colaboradores del HST relacionados a la Gestión de Cobro tomando en cuenta que dichas personas pertenecen al grupo de sujetos mejor informados sobre el problema que motiva la investigación para esta tesis.

Esta técnica permitirá obtener los datos primarios que responden a las preguntas de la investigación como resultado de la coherencia y solidez del planteamiento, y la revisión del marco teórico y epistemológico.

### **1.5.2. Variables**

Se concibe por variable, una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible a la medición y a la observación. De manera que se entienda como cualesquiera característica, propiedad o cualidad que presenta un fenómeno que varía, en efecto puede ser medido o evaluado (Sabino, 1996).

Para Bayolo et al. (2008), las variables de la investigación son las características y propiedades cuantitativas o cualitativas de un objeto o fenómeno que adquieren distintos valores, o sea, varían respecto a las unidades de observación. Por ejemplo, la variable Gestión de Cobro, puede tomar dos valores: eficiente e ineficiente. En sentido que la eficiencia significa una buena revisión de

la gestión de cobro por el personal de tesorería de la institución y que el proveedor entregase toda la documentación correcta. La ineficiencia sería que el personal de tesorería no revisara la documentación correctamente o haciendo observaciones inoportunas al proveedor.

#### **1.5.2.1. Variable independiente**

- Administración del HST y manejo del sistema ISTMO
- Gestión de cobro de proveedores
- Trazabilidad en la gestión de cobro

#### **1.5.2.2. Variable dependiente**

- Gestión de tesorería
- Comunicación e información interna
- Autorización de pago
- Firmas autorizadas
- Morosidad en la gestión de cobro
  - Habilidades y competencia de los servidores públicos que intervienen en el proceso.

#### **1.5.2.3. Variable interviniente**

- Propuesta

### **1.6. Formulación de la propuesta**

La elaboración de la propuesta es el producto final del procesamiento de los insumos obtenidos a través del diagnóstico o evaluación de necesidades, mediante entrevistas abiertas. Puede referirse a la formulación de políticas,

programas, tecnologías, métodos o procesos, entre otros, que represente la solución a la necesidad previamente detectada.

### **1.7. Marco teórico preliminar**

Se elaboró este estudio a partir de la fundamentación teórica correspondiente a la gestión de los derechos de cobro y de las obligaciones de pago a los proveedores en el marco de la administración pública, financiera, hospitalaria, organizacional e institucional. Por lo tanto, a partir de estas áreas es posible construir un corpus teórico que servirá para conformar la plataforma orgánica, argumentativa e interpretativa obligatoria en esta investigación y, por ende, un estudio detallado de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación y la propuesta final.

En consecuencia, aquí se incluyen los antecedentes, es decir, las investigaciones previas, las bases teóricas, definiciones y conceptos en los cuáles se basa la investigación, y las bases legales o elementos jurídicos pertinentes al estudio (Ferman, 1979).

En la búsqueda, no existe estudio con respecto al tema de investigación en el país, sin embargo, se ha encontrado estudios acerca del Hospital Santo Tomás, en relación con otras áreas de la institución en temas de tecnologías.

#### **1.7.1. Bases teóricas**



En la investigación se ha examinado diferentes teorías de diversos autores, la cual ha facilitado la comprensión no solo para orientar el tema de investigación, sino el cómo desarrollar el mismo.

### **1.8.Bases legales**

- Ley 4 de 10 de abril de 2000 que crea el Patronato del Hospital Santo Tomás, publicada en Gaceta Oficial No.26321, viernes 10 de julio de 2000
- Guía para el uso de la gestión de cobro. Gaceta Oficial Digital, MEF (2009).
- Normas de Control Interno Gubernamental de 1998
- Texto Único de la Ley 22 de 2006, que regula la contratación pública, ordenada por la Ley 61 de 2017, Decreto Ejecutivo No.40 de martes 10 de abril de 2018
- Ley 56 de 17 de septiembre de 2013, que crea el Sistema Nacional de Tesorería y la Cuenta Única del Tesoro Nacional, publicada en Gaceta Oficial Digital No.27376, miércoles 18 de septiembre de 2013

### **1.9. Conceptos y términos**

- **El Proveedor**

Un proveedor es un ente, persona natural o jurídica que abastece con bienes o servicios a otras empresas, instituciones o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin. Son proveedores aquellos que proveen, abastecen y suministran insumos a un proceso, es decir, que entregan bienes o servicios a otros (Vijay, 2015).

En la administración pública el proveedor es entendido como el agente de las contrataciones públicas, adquisiciones del Estado o compras del gobierno. Las compras públicas han sido concebidas, tradicionalmente, como un trámite

netamente burocrático asociado a satisfacer necesidades colectivas a cargo del Estado, así como para el funcionamiento del mismo.

Dicha concepción ha evolucionado hasta llegar a entenderla como una herramienta de desarrollo que permite incorporar a sectores vulnerables de la sociedad dentro del proceso económico general, y generar no sólo egresos al Estado, sino buena parte del dinamismo de la economía nacional, con efectos en la generación de empleo, la canalización de inversiones y el desarrollo productivo.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), las compras públicas comprenden tres funciones principales de Estado: i) de utilidad pública; ii) de carácter administrativo y iii) de tipo económico, las cuales deben converger en un fin último, satisfacer necesidades sociales mediante el uso eficiente y transparente de los recursos del Estado (SELA, 2015).

- **Gestión de cobro**

El Ministerio de Economía y Finanzas, define la gestión de cobro como: “aquella solicitud que presenta un proveedor para realizar el cobro por la venta de un bien o servicio prestado al Estado y pagos de viáticos una vez cumpla con los requisitos que exige la ley, puede realizar su cobro” (Gaceta Oficial, Digital, 2018, pp. 40-42).

- **Moratoria**

Se entiende por moratoria como una situación producida por el incumplimiento de pago de una obligación contraída en un plazo convenido. Por lo tanto, para optimizar los recursos financieros se hace necesario establecer, coordinar y vigilar el cumplimiento de las actividades que garanticen una eficiente

y oportuna gestión de cobro como resultado de los servicios ofrecidos a los bienes y servicios entregados por los proveedores, con el fin de minimizar la moratoria y obtener indicadores óptimos de pago, enmarcados dentro de las normas, políticas y objetivos de la institución.

En tal sentido, se considera la mora tardía como una amenaza potencial para la salud financiera de los acreedores y para la institución. Por lo tanto, se debería penalizar, de alguna forma, al deudor.

- **Trazabilidad en la gestión de cobro**

La trazabilidad se define como “la capacidad para reunir el tejido histórico, la utilización o localización de un artículo o de una actividad por medio de una identificación registrada” Esto se refiere a dos aspectos principales: por un lado, la identificación de un producto mediante un proceso de marcación; y por el otro, el registro de los datos relacionados con ese producto a lo largo de las cadenas de producción, transformación y distribución.

Por ejemplo: los sistemas de trazabilidad se utilizan para suministrar información sobre el recorrido de la madera desde el bosque hasta los consumidores finales, pasando a través del almacenamiento y transporte. Estos sistemas se utilizan para verificar que la materia prima de los productos madereros proviene de fuentes legales, responsables o, de cualquier otra forma, aceptables (FAO, 2016).

- **Crédito y cobranzas**

“La entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado.”(Villaseñor, 2009, pág. 11).

El crédito y cobranza es el proceso que se establece para recuperar el capital que la empresa ha invertido en los créditos otorgados.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se aborda las diversas teorías, historia del HST, bibliografía y autores que ayudan a comprender los pormenores del tema.

#### **2.1. Perfil del Hospital Santo Tomás**

El Hospital Santo Tomás (HST), es un hospital público de la República de Panamá y su historia se remonta desde 1703. Esta institución y sus jardines fueron declarados monumentos históricos nacionales mediante Ley 26 de 1986, su ubicación se encuentra en calle 34 Este y avenida Balboa, Calidonia, Panamá; fue fundada el 22 de septiembre de 1702 y cuenta con 700 camas.

El HST es uno de los más grandes hospitales docentes público en el país. También, es considerado como un centro especializado de Trauma, cuya complejidad es de tercer Nivel y cuenta con los siguientes programas de enseñanza:

- Rotaciones médicas para estudiantes de medicina, guiadas por médicos colaboradores y preceptores de cada especialidad.
- Internado Médico, tiene duración de un año y éste consiste en rotaciones tradicionales por las distintas salas del hospital para médicos no idóneos (el internado es requisito para que los graduados de medicina obtengan su idoneidad).
- Residencia médica en las siguientes especialidades: Obstetricia/ginecología, Medicina Interna, Anestesiología, Cirugía General, Cardiología, Oftalmología, Dermatología, Medicina de Emergencias, Cuidados Intensivos, Cirugía Vascular, Cirugía Cardiovascular, Cirugía Torácica, Neumología, Radiología, Radiología Intervencionista, Nefrología y Psiquiatría.
- También funciona como centro de enseñanza para los estudiantes de enfermería, los cuales rotan en el área médico-quirúrgica.

- Además, los estudiantes de tecnología médica, farmacia, nutrición, enfermería, fisioterapia, odontología y técnicos en radiología tienen programas de rotaciones como parte de su educación.

### **2.1.1. Antecedentes de la investigación**

Para introducir los antecedentes de la investigación se consulta a (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág. 69) quienes afirman que es necesario conocer los antecedentes –estudios, investigaciones y trabajos anteriores–, como una forma de conocer qué se ha estado haciendo en el ámbito del tema en los últimos años y señalan al respecto:

Conocer lo que se ha hecho con respecto a un tema ayuda a: No investigar sobre algún tema que ya se haya estudiado a fondo,...a estructurar más formalmente la idea de investigación,...a seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea de investigación (p.69).

Una indagación respecto al tema de investigación reporta la existencia de algunos trabajos de grado sobre el HST y, también, las disposiciones sobre la gestión de cobro por parte de la Contraloría General de la República. Los estudios son los siguientes:

- A inicios del 2017 la estudiante graduando de Licenciatura en Tecnología Médica. Universidad de Panamá, Barrios Ch., Ilka I. presentó su tesis titulado: “Verificación del equipo LIAISON XL y comparación del porcentaje de concordancia de resultados de pruebas serológicas en donantes de sangre, con el equipo de referencia utilizado

en el Hospital Santo Tomás”. Esta tesis consistió en evaluar el desempeño analítico de un equipo para demostrar que cumple con los requisitos que fueron establecidos por el fabricante. Uno de los objetivos fundamentales de la verificación fue garantizar el buen funcionamiento de todos los equipos, mediante la determinación de valores como precisión y exactitud.

- Por otra parte, en el año 2016, Ballesteros Maura, disertó sobre su tesis de Maestría en Gerencia y Administración Integral de los Servicios de Laboratorios Clínicos. Universidad de Panamá. –Vicerrectoría de Investigación y Postgrado –, Facultad de Medicina, titulada “Propuesta de un modelo de excelencia en calidad basado en normas ISO para la implementación en el Banco de Sangre del Hospital Santo Tomás”.

La investigación plantea la creación de un sistema de gestión de calidad que implica un cambio en el desempeño de todo el personal y lo que es aún más importante, llegando a la conclusión de que solo puede darse dentro de una profunda transformación cultural que reconozca la relevancia de los recursos humanos para la organización. Además debe contar con objetivos precisos y una estructura de responsabilidades y autoridad bien definidas. Debe enfocarse en satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, prevenir errores, rechazos y otros problemas de calidad; mantener elevados niveles de rendimiento, lograr la eficacia y eficiencia del proceso.

Históricamente, el Estado panameño ha luchado para frenar el gasto público en atención médica, mediante el uso de regulaciones orientadas tanto a la demanda como a la oferta. Evidencia empírica sugiere que el uso simultáneo de diferentes métodos en la gestión de cobro del proveedor pueda restringir



gastos en salud mientras se mantiene una atención de buena calidad y un acceso equitativo a los servicios. En consecuencia, regular el compromiso es necesario para maximizar la eficiencia de estas herramientas.

Por lo tanto, la Contraloría General de la República a través de la Dirección de Métodos y Sistemas de Contabilidad y el Ministerio de Economía y Finanzas, en conjunto a la Dirección de Tesorería, han desarrollado una nueva y estandarizada versión del formulario Gestión de Cobro (GC), La nueva versión de la GC que está respaldada por el presente documento denominado: “Guía para el uso de la Gestión de Cobro (GC)”

En dicho documento, se definieron y cumplieron cuatro objetivos fundamentales: primero: mostrar adecuadamente la función de “Refrendar” del Contralor General; segundo: estandarizar un formulario único de GC para ser utilizado a nivel nacional, tercero: optimizar la conformación estructural de la nueva GC para que sellos, firmas y el refrendo sean colocados en la parte frontal del mismo y cuarto: desarrollar un medio electrónico para que los proveedores generen la GC de una forma sencilla y moderna.

### **2.2.1. Breve reseña histórica del Hospital Santo Tomás**

Se tiene que la primera referencia escrita del hospital se encuentra en una carta del 11 de abril de 1703, por Juan de Argüelles, obispo de la ciudad de Panamá, y dirigida al rey Felipe V de España, donde le daba cuenta de una residencia para enfermos desahuciados, que fundó y había estado funcionando desde el día de Santo Tomás de Villanueva, el 22 de septiembre de 1702, para

atender a las mujeres pobres que no tenían dónde buscar asistencia médica(HST, 2018).

En 1819, siendo el Istmo de Panamá parte de la colonia Española bajo el gobierno de Alejandro de Hore (1778-1820) se inició la construcción de las nuevas instalaciones para reemplazar el viejo hospital. Este nuevo edificio fue construido en Avenida B; inició atendiendo sólo hombres cuando San Juan de Dios, el hospital para hombres, fue cerrado por el gobierno de aquella época.

El 2 de septiembre de 1924, un nuevo conjunto de edificios fue construido en la ubicación actual, en la avenida Balboa, el diseño fue realizado por el arquitecto estadounidense James Cady Wright, bajo la administración del presidente Belisario Porras, quien quería ofrecer al país un hospital nuevo y moderno(Porras de Alemán, 2010).

Para la construcción se utilizó en 5 hectáreas, de las cuales 3 para edificios, calles, aceras y estacionamientos y 2 hectáreas eran jardines. La oposición política del presidente Porras criticó el proyecto, llamándolo el “elefante blanco”, ya que opinaban que era muy grande para un país tan pequeño. El tiempo defendió al presidente Porras, 30 años después, cuando se encontraba en sus últimos días, no pudo encontrar cama en este hospital, por lo tanto tuvo que asistir a un hospital particular donde murió a los 85 años en 1942.

El centro hospitalario que las personas decían que era una exageración para un país pequeño, no pudo manejar la demanda. Aún hoy, el HST es, algunas veces, llamado el elefante blanco, pero ya no de forma despectiva.

Cabe mencionar que, las antiguas salas del HST evolucionaron para convertirse en hospitales independientes: la sala pediátrica, en el Hospital del Niño y la sala oncológica, en el Instituto Oncológico Nacional. Como resultado, el HST atiende a personas con 15 años y más, y refiere a los pacientes de cáncer al Instituto Oncológico Nacional.

Cabe señalar que los infantes pasaron a ser atendidos desde 1950, en las nuevas instalaciones del Hospital del Niño.

#### **2.2.1.1. Misión**

Ser el primer hospital especializado accesible a todos los panameños que brinde una atención rápida y oportuna, con tecnología de punta, con personal altamente calificado y comprometido a servir a sus usuarios con comprensión, calidad, eficiencia y profesionalismo. Es un hospital que promueve los más altos principios éticos y morales.

#### **2.2.1.2. Visión**

Ofrecer a la población panameña una atención hospitalaria con tecnología de punta, calidad y eficiencia. Desarrollar un hospital organizado, innovador y docente, dotado de recursos humanos, materiales y financiamiento adecuados para satisfacer las necesidades hospitalarias de III nivel de atención a los panameños.

#### **2.2.1.3. Valores**

Servir con eficiencia, profesionalismo, calidad a nuestros pacientes, compañeros y usuarios sin distingo de nacionalidad, raza, credo político o religión, promoviendo los siguientes valores: 1. Responsabilidad 2. Profesionalismo 3.

Humanismo 4. Honestidad 5. Respeto mutuo a nuestros compañeros, usuarios y pacientes 6. Trabajo en equipo.

Como resultado de la investigación, es indispensable aportar sobre el particular ya que estos tres criterios son partes fundamentales de los requerimientos al diseñar las estructuras orgánicas públicas panameñas. En adición sobre los valores éticos el estudio cuenta con el código de ética del servidor público.

#### **2.2.1.4. El Patronato del Hospital Santo Tomás**

El Patronato del Hospital Santo Tomás (HST), se crea bajo la Ley 4 del 10 de abril de 2000, tiene la obligación de administrar la institución y rendir cuentas ante el país. Por consiguiente, se suma a los organismos e instituciones, cuya gestión administrativa puede verificarse libremente en el Nodo de Transparencia de la Defensoría del Pueblo de la República de Panamá.

El patronato está en capacidad de brindar toda la información relativa a gastos de planillas, órdenes de compras y contratos de la administración, con el fin de que sea incluida en el referido sistema de datos.

Un presupuesto de 172.8 millones de dólares fue la cifra solicitada al Ministerio de Salud (MINSA) para el Hospital Santo Tomás (HST) para el 2019, sin embargo, el nosocomio contará para este año solo con 147.8 millones de dólares. Ese fue el monto que se le asignó al "elefante blanco", según informe del MINSA y proyecto de presupuesto 2019. Más de 24 millones de dólares se le restaron a lo solicitado, para este hospital que funciona desde 1703. Aun así, el ministro de Salud, Miguel Mayo, dijo que realmente sí se le ha inyectado dinero a través de transferencias bancarias para compra de equipos o insumos médicos y

esfuerzo al HST para mejorarlo, pero para que esas mejoras sean sostenibles, deben empezar desde las bases.

"No es que el hospital esté bien, pero sí es cierto que ha ido mejorando poco a poco", expresó en la Comisión de Presupuesto de la Asamblea Nacional de Panamá, donde sustentó su vista presupuestaria, así como un traslado de partida.

Ejemplo de lo anterior, es la información que se rindió ante la Defensoría del Pueblo en el 2018 subrayando que el patronato tiene una planilla de dos mil ochocientos (2,800 servidores públicos, trescientos veintidós (322) contratos de empleados por servicios profesionales, y mil ochenta y siete (1,087) órdenes de compras en lo que va del año según informa desde la Comisión de presupuesto, Zuleika Gómez

### **Adquisición de bienes, servicios y equipos**

<b>Adquisición</b>				<b>Tipo de Adquisición</b>		
<b>Bienes</b>	<b>Servicios</b>	<b>Equipo</b>	<b>Otros</b>	<b>Sencilla</b>	<b>Compleja</b>	<b>Crítica</b>
Mobiliarios				x		
Insumos de limpieza				x		
Farmacia					x	

MedicoQuir úrgico					X	
	Mantenimientos			x		
	Gasolina y Diesel			x		
	Internet			x		
	Infraestructura				X	
		Equipos Médicos			X	
			Alquileres de Depósitos			X

Los datos proporcionados a la Defensoría del Pueblo para que sean incluidos al Nodo, resaltan que la planilla mensual del Patronato del HST oscila entre los B/.88.5 millones de dólares además incluye información que demuestra que durante el año 2019, se han hecho compras por un valor de B/.50.4 millones de dólares (Trans\_HST, 2019).

Estas cifras señalan la dimensión institucional que significa para el país el HST, conocido por muchos como el “el elefante blanco”.

#### **2.2.1.5. Organigrama del HST**

El Hospital Santo Tomás en los últimos quince años ha tenido una serie de transformaciones en las áreas científicas, así como avances tecnológicos que exigen el fortalecimiento, tanto en las estructuras técnicas como las administrativas, con base al crecimiento de la población no asegurada como la asegurada que requieren de los servicios especializados de dicho hospital.

En atención a lo antes descrito sobre los aspectos administrativos-operativos del HST, es de suma ayuda que este centro hospitalario cuente con los

recursos necesarios, para que el funcionamiento sea de manera oportuna y eficiente para beneficios de todos los panameños que buscan atención médica.

Por lo que en la Gaceta Oficial de Panamá, N° 28278 –B, del lunes 15 de mayo de 2017 en la Resolución No.4 (De viernes 13 de enero de 2017) se crea la nueva estructura organizativa del Hospital Santo Tomás, en reemplazo a la anterior, por lo antes expuesto.

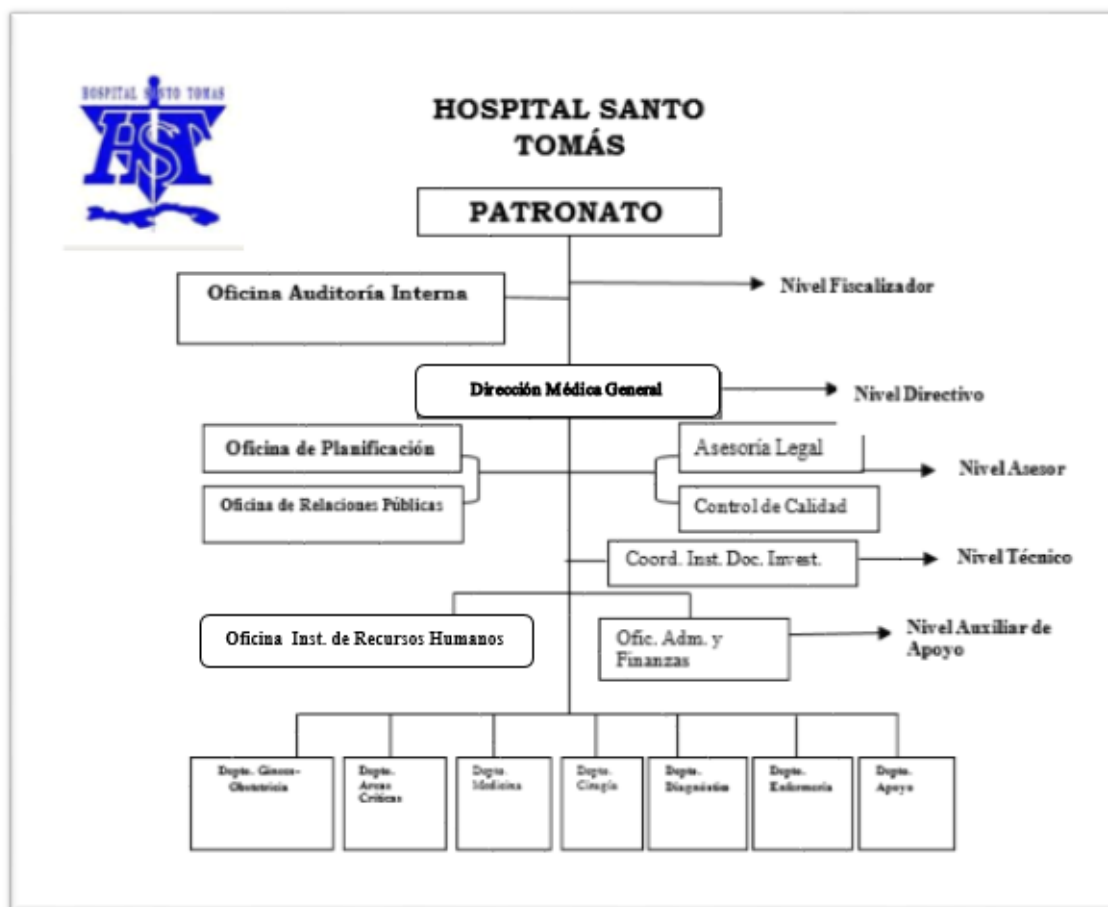


Figura 1 Re-Elaboración propia/diagrama HST

### 2.3. Panamá Compra

La contratación pública en Panamá estaba regulada dentro del Código Fiscal hasta la aprobación de la **Ley No. 56 de 1995**, primera ley sobre Contratación Pública en Panamá, que introdujo la descentralización del sistema de contratación pública, permitiendo a las diferentes instituciones programar y realizar sus contrataciones con relativa independencia.

Sin embargo, esta descentralización del sistema no vino acompañada de una debida coordinación entre el Ministerio de Economía y Finanzas y las diferentes instituciones lo que generó, durante los diez años de aplicación de esta Ley, falta de uniformidad en diferentes materias. La dispersión de disposiciones contenidas en diferentes instrumentos legales dificultaba su apropiada aplicación y generaba incertidumbres, vacíos o superposiciones jurídicas y comerciales en materia de contratación pública que daban pie a ineficiencias y a corrupción.

En la contratación pública, la transparencia en las decisiones, orden y garantías de cumplimiento, eficiencia y honestidad son muy importantes para el desarrollo integral de la nación. En Panamá, como veremos más adelante existen mecanismo para lograr dichas metas y, precisamente, uno de esos mecanismos es el portal electrónico de Contrataciones Públicas de la República Panameña denominada Panamá Compra y está administrado por la Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP).

En consecuencia, constituye una iniciativa dirigida a ordenar y agilizar las adquisiciones del Estado a través de un procedimiento informático que conecta a todos los proveedores con los procesos de licitación pública y que promueve la transparencia en las compras del Estado, permitiendo que cualquier ciudadano o proveedor verifique lo que compra el gobierno, a quién, cómo, y por cuánto compra. Según antecedentes, mediante Decreto Ejecutivo No. 98 de Septiembre



2 de 2005, se adoptó oficialmente el sistema Panamá Compra y se estableció la obligación de uso por parte de las instituciones de la administración central, bajo el control del Ministerio de Economía y Finanzas.

El 15 de diciembre de 2005, se lanza oficialmente la primera versión de este sistema. Posteriormente, en junio de 2006, se crea la nueva Ley de Contrataciones Públicas, la Ley No. 22, que reemplazaba a la anterior Ley No. 56 de 27 de diciembre de 1995. Esta nueva ley transformó el sistema de contrataciones públicas panameño, y aplica para las instituciones gubernamentales, incluyendo a las sociedades anónimas en las que el Estado es propietario del 51% o más de sus acciones, quienes bajo el sistema anterior, se regían por sus regímenes internos y crea la Dirección General de Contrataciones Públicas como una entidad autónoma con la facultad de regular, interpretar, fiscalizar y asesorar la selección de contratistas.

Actualmente, la mayoría de las entidades del gobierno, serigen bajo esta norma y están obligadas a publicar todos los actos públicos dentro de la dirección electrónica, [www.panamacompra.gob.pa](http://www.panamacompra.gob.pa). Son 152 instituciones que utilizan el portal, entre gobierno central, empresas públicas, instituciones descentralizadas, municipios, entre otros. Al reformarse la Ley 22 de 2006, (se agrega la nueva reglamentación que regula la contratación pública, ordenada en la ley 61 de 2017, que modifica la ley 22 de 2006).

Solamente, en el mes de diciembre de 2018, existían publicadas en el portal de Panamá Compra, transacciones por el orden de los 13 mil millones de dólares en 603,132 actos públicos, hay 6,810 compradores registrados, 396 millones de dólares en compras a través de catálogo electrónico de productos y servicios de Panamá Compra y más de 50,000 productos en dicho catálogo. El promedio de proveedores de gobierno registrados en el portal, ha aumentado,

considerablemente, en los últimos años: 2007 / **9,885**; en el 2008 /**19,396**; 2009 /**26,429**; 2010 /**44,032**; 2011 /**40,630**; 2012;**57,762**. Así ha sido la evolución de proveedores en el sistema desde su inicio.

## **2.4. Proyecto ISTMO**

La nueva plataforma denominada ISTMO cuya siglas significan: Integración y Soluciones Tecnológicas del Modelo de Gestión Operativa, soportada con tecnología SAP, el cual busca promover la transparencia en el sector público, hacer más eficiente la administración del Estado y generar información financiera precisa, oportuna y confiable.

El programa fue adquirido por el gobierno central, mediante un proceso de licitación pública internacional financiado por el Banco Mundial y entró en vigencia en el 2015, operando en 24 instituciones del gobierno central.

Este sistema consiste en una moderna herramienta financiera que ordena la administración del uso de los dineros del Estado panameño, para evitar las malas prácticas que suelen existir en el manejo de la administración pública. En las finanzas, intervienen miles de manos y trámites, las cuales son uniformadas mediante el sistema ISTMO, que constituye una plataforma tecnológica de contabilidad en línea.

En realidad, este sistema tiene ya tres años de estar en desarrollo, sin embargo, hubo un proceso de capacitación, concienciación y entrenamiento del equipo responsable del funcionamiento del sistema. Porque cuando se presentan anomalías operativas en las finanzas del Estado impide que muchos proveedores

y profesionales puedan cobrar sus cuentas al gobierno central a tiempo, lo que provoca pérdidas y atrasos.

Cabe destacar, que el sistema ISTMO es algo delicado porque si se reporta algún error interno, le toma como un mes resolver el 90% de los fallos, lo que atrasa el pago, y el 10% restante que es más complicado va a un comité más elevado. El sistema también detecta automáticamente si el proveedor tiene alguna deuda con el Estado, lo que dilata el proceso de pago hasta que el mismo se ponga paz y salvo.

También, en el nuevo sistema, es necesario bloquear la partida presupuestaria de los contratos elaborados por la institución para la adquisición de un bien o servicio, antes de ser enviado a la Contraloría General de la República para su respectivo refrendo.

Actualmente, existe un catálogo de códigos nacional único para las compras de las instituciones, y si se requiere comprar un artículo o insumo y no se encuentra en dicho catalogo tiene que ser solicitado el código al MEF para su creación, esto es con el fin de implementar la trazabilidad de un diccionario único.

#### **2.4.1. Interoperabilidad versus inteligencia artificial**

El concepto de interoperabilidad, además de estar ligado a la propuesta que se pretende plantear en el capítulo V de esta tesis, está unida a las instituciones de la administración pública interconectas entre sí. En otras palabras, la interoperabilidad se refiere a la capacidad mediante la cual sistemas heterogéneos, no solo tecnológicos, pueden intercambiar información, proceso y procesos técnicos o datos (Criado, 2011, págs. 75-104).

También, la interoperabilidad conforma una propiedad de los sistemas informáticos por la cual pueden interactuarse entre sí. Más concretamente, la interoperabilidad significa la habilidad de los sistemas basados en las TIC's y los procesos a los que apoyan para intercambiar datos y facilitar el intercambio de información y conocimiento, de manera que un marco de interoperabilidad es un conjunto de estándares y líneas de actuación que describen la manera en que las instituciones, organizaciones y departamentos han acordado o establecido, para interactuar entre sí.

#### **2.4.1.1. Inteligencia artificial**

La inteligencia artificial es la simulación de procesos de inteligencia humana por parte de máquinas, especialmente en sistemas informáticos. Estos procesos incluyen el aprendizaje (la adquisición de información y reglas para el uso de la información), el razonamiento (usando las reglas para llegar a conclusiones aproximadas o definitivas) y la autocorrección.

El término AI fue acuñado por John McCarthy, un informático estadounidense, en 1956 durante la Conferencia de Dartmouth, donde nació la disciplina. Hoy día, es un término general que abarca todo, desde la automatización de procesos robóticos hasta la robótica actual. Ha ganado prominencia recientemente debido, en parte, a los grandes volúmenes de datos, o al aumento de velocidad, tamaño y variedad de datos que las empresas están recopilando. AI puede realizar tareas tales como identificar patrones en los datos de manera más eficiente que los seres humanos, lo que permite a las empresas obtener más información sobre sus datos.

Después de haber definido que es la inteligencia artificial, si quiere aportar en esta investigación los beneficios que tiene la AI en lo que se refiere a la Administración Pública, que debe aportar un enfoque más inteligente para tramitar la gran cantidad de datos y sistemas que operan unos separados del otro, para ello se hablará del App desarrollado por la IBM Watson.

Watson es un sistema de inteligencia artificial, desarrollado por la IBM en colaboración con varias universidades que tiene capacidad para:

- a. Analizar grandes repositorios de datos e identificar patrones en ellos.
- b. Entender el lenguaje natural, incluye conceptos abstractos y coloquiales
- c. Responder, adecuadamente, a las preguntas planteadas, basadas las respuestas en hechos.

Al respecto, señala el profesor Próspero Rosas (2019), podemos decir que este sistema inteligente puede ayudar de gran manera a la Administración pública, en su gestión administrativa, ya que simplificaría enorme las tareas haciendo la misma más eficiente. Estos sistemas cognitivos están cargados de conocimientos, comprenden el lenguaje natural y proporcionan respuestas confiables, sumado a estos sistemas pueden encontrar nuevos patrones y conocimientos, lo que resulta especialmente útil en ambientes de gobiernos complejos.

Con base a lo investigado en el Hospital Santo Tomás, operan más de siete (7) sistemas uno independiente del otro, con usuarios específicos según el área donde se maneja la base de datos, por ejemplo: programa de dietas, expediente único, Istmo, trazabilidad de la requisición, trazabilidad de la planilla, etc.

Si el estado panameño adquiriera estos sistemas de inteligencia artificial para ser utilizados en las instituciones gubernamentales, agregaría un gran valor público a cada una de ellas, en el caso del Hospital Santo Tomás, el Director

General manejaría la información al instante no solo financiera, también médica y diagnóstica, lo que haría un servicio de calidad, eficiente y oportuno, logrando mayor productividad en tiempo real a la necesidad de los usuarios.

En consecuencia, se entiende por inteligencia artificial aquellos algoritmos que se materializan en programas informáticos que, a su vez, corren sobre un hardware determinado, y que persiguen imitar el modo de funcionamiento del cerebro humano. Básicamente, una inteligencia artificial, que actúa imitando lo que hace una mente humana, debe ser capaz de “percatarse” de lo que pasa a su alrededor, procesar esa información, y sacar conclusiones de ella e inferir nuevas conclusiones que no se le han pre-programado(McCarthy, 2007).

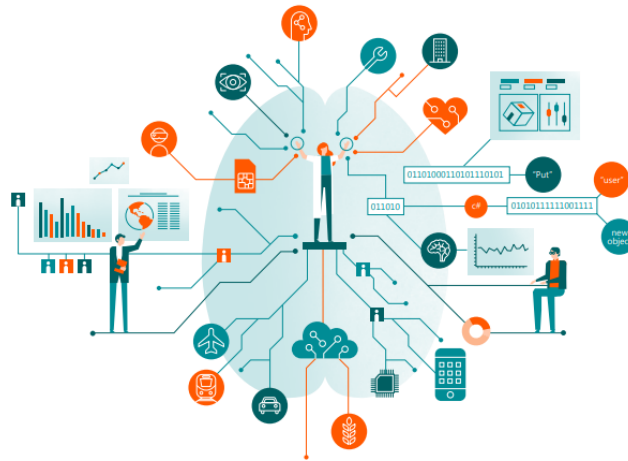


Figura 2 <https://www.avanade.com/~media/asset/other/extrait-note-ia-beaute-luxe.pdf>

Cabe señalar, que la propuesta de investigación tiene como propósito, implementar un sistema de trazabilidad que integra técnicas de inteligencia artificial tal como se ilustra en la figura 2.

## **2.5. Elección de los proveedores**

Es crucial para el fortalecimiento de la administración pública en Panamá garantizar que el sistema de adquisiciones públicas sea efectivo, estratégico y confiable(PanamaCompra, 2009).

En el proceso de compras y lo que corresponde a este trabajo de investigación, en el HST, el departamento de compras es el encargado de realizar los procesos establecidos en la Ley 22; para adquirir un insumo, bien o servicio debe ser publicado a través de la plataforma electrónica Panamá compra y los proveedores que aparecen registrados en los catálogos podrán participar en los actos públicos programados por la institución y el que presenta la mejor oferta será el encargado de suministrar las necesidades al hospital(DGCP, 2009).

En caso de si alguna empresa desea formar parte de la plataforma electrónica gubernamental y quiera registrarse como proveedor, deberá pre-registrarse proporcionando los datos solicitados, así como aceptar las condiciones de suministro de bienes y servicios de DGCP, la política de privacidad y la política de sostenibilidad..

Cabe destacar, que se debe tomar en cuenta qué tipo de impacto tendrán los productos o servicios que ofrecen; será un impacto positivo con la productividad, calidad y competitividad de la organización misma, para asíbrindar

productos de calidad a los usuarios que asisten a los hospitales en busca de una atención de calidad.

#### **2.5.1. La identificación de posibles proveedores**

Se intuye la identificación como la primera etapa para la selección de proveedores y conlleva el propósito de establecer una lista de las empresas que fabrican, negocian y distribuyen los diferentes insumos, equipos y servicios, acordes a las necesidades, en este caso, del HST u otras organizaciones para solicitarles información a la empresa que representan.

#### **2.5.2. Catálogo de Panamá Compra**

Por consiguiente, obtenida la información de los proveedores, es importante aclarar la diferencia entre catálogo de proveedores y catálogo de productos, el primero es un diccionario de empresas nacionales e internacionales que reúnen una serie de requisitos para poder ser proveedor del estado a través del portal electrónico, el segundo es un diccionario de productos los cuales son identificados por un código, lo que le permite a la entidad su verificación antes de adquirir la compra, en base a lo antes expuesto se procede a la selección del proveedor según lo establecido en las normas y se les ingresa en el catálogo Panamá Compra; tomando en cuenta los criterios seleccionados para poder adquirir un bien o servicio.



Un punto recomendable es no tener a un solo proveedor, debido a que si este incumple, el hospital pueda escoger la segunda mejor propuesta, y así evitar el desabastecimiento del insumo.

También es importante, establecer objetivos claros durante el proceso de selección de los proveedores; una vez definidos y ordenados jerárquicamente los criterios de selección. En consecuencia, el siguiente paso consiste en escoger a los proveedores mediante la aplicación de un orden de prioridades, las realidades de la cadena de abastecimiento y los criterios seleccionados por cada una de las organizaciones. De Bóer Weger y Telgen (2001) señalan que el método que se elija, puede incrementar la eficiencia de la decisión de compra a partir de los siguientes puntos:

- a) Permitir el procesamiento más rápido y automatizado de los datos, así como el análisis de toda la información pertinente para tomar una decisión.
- b) Habilitar el almacenamiento más eficiente de todos los procesos de decisión a fin de permitir el acceso a la información para casos futuros.
- c) Eliminar criterios y alternativas redundantes en los procesos de decisión
- d) Facilitar la comunicación más eficiente y justificar los resultados de los procesos de decisión.

Por lo tanto, de acuerdo con De Boer (2001), se aplica un método de precalificación que luego se complementa con un proceso de selección final u optimización, a fin de respaldar la decisión más adecuada; es por ello que se plantea la solución del problema en la selección de proveedores a partir de la integración de métodos complementarios(De Boer, 2001, págs. 75-89.).

### **2.5.3. Diferencia entre proveedor y acreedor**

Como parte del trabajo de investigación es pertinente esclarecer la diferencia entre proveedor y acreedor, el primero es aquella persona física o jurídica a la que se debe un pago en concepto de compra de bienes o servicios que están relacionados directamente con la actividad que desarrolla dicha persona.

Por el contrario, en el caso del acreedor estas compras no se conforman de bienes y servicios que están relacionados con la actividad, sino que se refiere a otros motivos o conceptos económicos. De manera que el acreedor da algo de valor al deudor y este conviene pagar al acreedor según convenio celebrado.

Si bien la naturaleza propia de las dos figuras puede ser parecidas o similares, pero los criterios básicos de la contabilidad y economía de la empresa, establecen una serie de diferencias entre proveedores y acreedores según la actividad que desarrollan.

Asimismo, el proveedor abastece o provee, como su nombre indica, de los servicios, bienes u obras estrechamente relacionados con la actividad cotidiana de la empresa o que son necesarios para su producción y posterior venta. Siguiendo este criterio, se podrían considerar como proveedores a aquellos que ofrecen materias primas o recursos tecnológicos destinados a los procesos productivos o, dicho en otras palabras, destinados a la venta del producto final al cliente o consumidor.

Además, el acreedor se encargaría de abastecer a la empresa productora de otro tipo de recursos más variados, que sirven para el habitual funcionamiento de la empresa o institución. Generalmente los ejemplos más comunes son los servicios de electricidad, telefonía o agua, internet o de asesoría e incluso empresas que prestan servicios, en caso de los hospitales son las lavanderías.

## **Ejemplos de proveedor y acreedor**

Continuando con las básicas distinciones se puede considerar el ejemplo donde los proveedores son aquellos que abastecen a la institución de insumos básicos y especiales como lo son, médicos quirúrgicos, medicamentos, productos de limpiezas, equipos, mobiliarios etc.

Por el contrario, en el caso del acreedor estas compras no se conforman de bienes y servicios que están relacionados con la actividad, sino que se refiere a otros motivos o conceptos económicos. Por ejemplo: Los acreedores hacen énfasis en el pasivo y el patrimonio con el fin de establecer un margen de seguridad.

Al conseguir fondos a través de la toma de préstamos u otro tipo de deudas (compras a crédito), los propietarios o el director obtienen los beneficios de mantener el control del hospital con una inversión mínima.

### **2.6. Hospital Santo Tomás, proveedores y acreedores.**

Siguiendo el planteamiento descrito anteriormente y sujeto a la investigación, en el caso del que aplica del HST, sus autoridades mantienen una política abierta para la selección del proveedor es, decir, la persona u organización que proporciona bienes o servicios de la institución.

Es importante señalar que no siempre resulta fácil hallar un proveedor confiable y con un precio que se ajuste a las realidades presupuestarias de la institución.

Por lo tanto, las condiciones en que se negocie con el proveedor deben basarse en la forma en que se le paga: giro bancario, efecto comercial pagado por el banco, moneda extranjera. Los costos potenciales: administración, impuestos, transporte, pagos y transacciones generales. Definir quién asume los riesgos potenciales: retraso en el pago al proveedor o productos defectuosos, tardíos o no entregados, etc.

Y, aunque el HST mantiene una política abierta con los proveedores, la administración opera persiguiendo metas de calidad y excelencia.

Por consiguiente, la institución se ajusta a la normativa Internacional que contiene los términos y definiciones que se aplican a todas los patrones relacionados con la gestión de la calidad y excelencia en los sistemas de gestión de la calidad desarrollados por ISO / TC 176, así como a otras normas específicas de QMS. Y una forma de alcanzar dichas metas es la evaluación mediante un sistema de puntos que oscilaría entre: excelente, aceptable y deficiente; tal como se manifiesta en el siguiente cuadro:

PROVEEDOR	CALIFICACION	OBSERVACIONES
Excelente	Mayor o igual a 85 puntos	El proveedor tiene capacidad para satisfacer los requisitos específicos.
Aceptable	De 65 a 84 puntos	El proveedor tiene capacidad para satisfacer los requisitos específicos, pero debe mejorar algunos aspectos de su desempeño.
deficiente	Menores a 65 puntos	El proveedor no tiene capacidad para satisfacer los requisitos específicos,

		debe presentar la acción correctiva respectiva.
--	--	---

Figura 3(Cullen, 2007): Rango de calificación para evaluar a los proveedores

### 2.6.1. Gestión de compras y proveeduría

El objetivo primordial es mejorar el rendimiento de una organización es un enfoque global que requiere la comprensión y control de las actividades y funciones, a menudo complejo y dependiente una de otra. En el HST como en otros lugares, las compras constituyen un área que contribuye significativamente al desempeño de las organizaciones, cuyo potencial no debe ser subestimado.

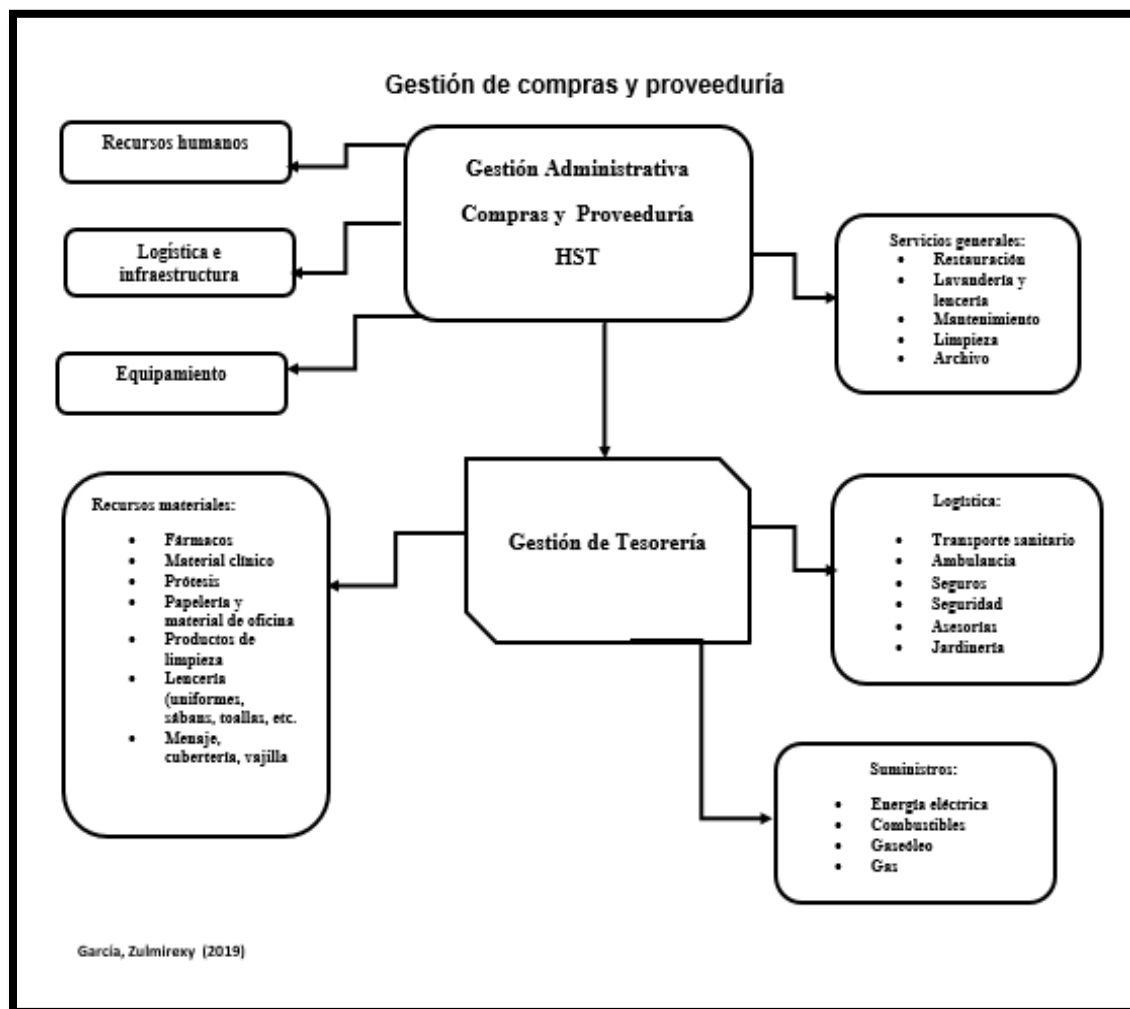


Figura 4 Elaboración propia /Gestión de compras y proveeduría

## 2.7. Gestión de cobro

El Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá, define la Gestión de Cobro como: “aquella Solicitud que presenta un proveedor para realizar el cobro por la venta de un bien o servicio prestado al Estado, una vez cumpla con estos requisitos que exige la ley, puede realizar su cobro”(MEF, 2018).

La gestión de cobro además de ser un proceso, consta de una formalidad a seguir, mediante el uso y aplicación de un formulario uniforme aprobado por la Contraloría General de la República de Panamá en Circular Núm.2-2009-DMySC de 12 de octubre de 2009 en Gaceta Oficial Digital No 26417, del 30 de noviembre de 2009.

Por consiguiente, la gestión de cobro es el proceso de la recuperación de mora por impago. Donde la cuenta por cobrar es un activo para el proveedor y una promesa de recibir efectivo de la institución al que le ha vendido mercancías o servicios.

Cabe destacar que la documentación, utilizada durante la gestión de cobro por los proveedores, está representada por documentos mercantiles ordinarios, relación de cobros, facturas, recibidos a satisfacción, de los almacenes contratos, ordenes de compras, o convenios, estados de cuenta.

## **2.8. Beneficios del uso del formulario de la Gestión de Cobro**

Como en toda transacción con el Estado es importante demostrar legitimidad, transparencia y autenticidad de parte de los gestionantes del cobro, lo que equivale a estar paz y salvo.

Es por eso, que el MEF elabora un formulario que contiene un cuestionario bastante inquisitivo, presentado como obligatorio, donde se solicita información personal y confidencial referente a las actividades y situación del proveedor o casa comercial: su nombre, representante legal, código del proveedor, cédula o RUC,

fecha del endoso o elaboración, los detalles que sustentan el cobro, firmas, sellos correspondientes y las autorizaciones pertinentes, etc.

También, resulta beneficioso porque además de evitar la moratoria en la gestión de cobro; se ajusta a las regulaciones fiscales y bancarias sobre la prevención del blanqueo de capitales que requieren que cada institución tenga un conocimiento actualizado de sus clientes. Por lo tanto, es fundamental, que el proveedor entregue el “Formulario Gaceta Oficial Versión II” completo al momento de presentarla gestión de cobro.

## **2.9. Tipos de mora**

### **1. Mora temprana**

El HST al situarse en el ámbito de no cumplimiento de las obligaciones por parte del deudor, provoca la mora temprana, entendido como: “El no cumplimiento de las obligaciones por parte del deudor, sin que las mismas sean debidamente gestionadas en forma inmediata, provocan que el deudor llegue a una última instancia con imposibilidad económica de resolver el pago (Bernardi, 2002, p. 31)” dificultando que las mismas sean debidamente gestionadas en forma inmediata, podría ser, por un asunto meramente burocrático, que la administración sea considerada como un deudor al borde de la incapacidad económica de resolver el pago.

### **2. Mora Tardía**

Sin descartar que el propósito de esta tesis es estudiar la gestión de cobro que realizan los proveedores se destaca, no obstante, las condiciones y



dificultades que el HST podría estar creando para las empresas que les suministran los insumos necesarios para su operación, al caer en la condición de un deudor moroso.

En consecuencia, el recupero y administración de carteras en mora tardía requiere de un equipo de proveedores con amplia experiencia en la gestión de cobro. Para llevar adelante la gestión de mora tardía se deben aplicar las herramientas adecuadas, por medio de profesionales capacitados en materia de negociación colaborativa. De esta forma se pueden cambiar los resultados, obteniendo importantes índices en la mora del pago. La clave en esta etapa no es la eficiencia en la contractibilidad sino en la forma y la calidad del contacto con el proveedor.

Las habilidades interpersonales de los agentes y su experiencia para esto son muy importantes, así como también el acceso a toda la información del proveedor, la cual debe ser analizada antes de llamarlo.

El uso de marcación progresiva, guiones de diálogo claros y bien armados y acceso a toda la información del proveedor, colaboran mucho para el éxito de la gestión de moras tardías.

En resumen, para una eficiente gestión de la cobranza de moras tardías, la información que los proveedores les proporcionen a los colaboradores es muy importante y debe ser completa y oportuna. Los colaboradores del HST deben contar con una visión amplia del acreedor y con todas las herramientas necesarias para tratar de lograr un compromiso de pago en el primer contacto. La integración con los sistemas de pago y cobranza son parte de estas herramientas

fundamentales que facilitan la comunicación coherente, eficaz y con buenos resultados en la gestión de cobro por los proveedores.

### **2.9.1. Causas de morosidad**

#### **1. Mala gestión en los cobros**

En la relación contractual con las casas comerciales o proveedores la imputación de responsabilidad en caso de morosidad se puede atribuir a todas las partes. Porque es resultado de una serie de factores o problemas que afectan las organizaciones. En ocasiones, no contar con herramientas adecuadas, para darle el debido seguimiento a los cobros es otra de las principales causas de la mora de pago a los proveedores. Y es que puede ocurrir que dentro de la institución no exista el personal calificado o los procedimientos y herramientas adecuados para cumplir en tiempo oportuno con el pago de las facturas.

#### **2. Pésima organización**

Está comprobado que la desorganización provoca que los colaboradores demoren el cumplimiento de las obligaciones con nuestros proveedores. Si la institución no sabe gestionar el control de los tiempos de pagos, nunca pagarán puntualmente. Hay instituciones que, desgraciadamente, como política solo pagan a los acreedores que reclaman sus facturas pendientes.

#### **3. Sistema de cobros de facturas**

Puede ser que por el volumen habitual del trabajo como parte de la rutina diaria, no permite percatarse a los gerentes de la creciente acumulación en las cuentas por pagar, hasta que empiecen a surgir las quejas y molestias por la demora. Normalmente es demasiado tarde y, como consecuencia, tienen que

hacerle frente a un proveedor enojado y sin ganas de seguir ofreciendo sus servicios a la Institución. Lo más recomendado es que exista lo que se llama un sistema práctico y versátil capaz de anticiparse a revisar los estados de cuenta y la situación de cada proveedor con el fin reaccionar ante los incumplimientos de pago por algún asunto o trámite administrativos.

#### **4. La parte emocional**

Otra de las principales causas de la mora en los pagos es aquella que supera las buenas maneras y las barreras de la educación, y donde el carácter y las malas formas entran en juego. Es comprensible que se actúe de forma aireada frente a la administración en un tono elevado de voz que se les pague la factura.

#### **5. Personal especializado**

En consonancia con los primeros puntos de este listado, otra de las principales causas de la mora en los pagos a los proveedores es, irónicamente no disponer de un personal idóneo para la gestión de cobros y estas tareas terminando siendo encomendadas al personal de administración que no tiene ni tiempo ni experiencia en la tramitación de pagos.

#### **6. Ausencia de programas informáticos**

La falta de herramientas informáticas óptimas de gestión de cobros, como puede ser el sistema informático desarrollo para muchas instituciones con el objetivo final que es actualizar y sistematizar sus cuentas. Es recomendable que un programa de gestión de cobros esté adaptado a las circunstancias y particularidades de cómo funciona el cobro en el país y en cada institución.

## **7. Capacitación y actualización**

Se trata de formar y sensibilizar a los proveedores entorno a los procedimientos burocráticos, técnicos y legales realizados por el cliente –en este caso– el HST; lo que permitirá entender mejor las preguntas, exigencias y prioridades de su cliente respecto a los requisitos formales que deben ser cumplidos durante la gestión de cobro.

## **8. Niveles de rotación del servidor público**

Si la administración es gestionar lo público, para servir al interés general o común, parece lógico que los grupos de interés o los individuos traten de usarlo para imponer su concepción del interés general en el mejor de los casos, para atender intereses especiales en el peor de los casos. Por eso es importante saber que es la rotación del servidor público y cómo afecta el día a día la buena marcha de la institución. En consecuencia, la rotación del servidor público no sólo afecta el rendimiento de los trabajadores, sino que también influye en la cultura de la institución y hasta en el prestigio hospitalario.

Así pues, analizar los niveles de rotación de personal e identificar y poner solución a las causas que la provocan; puede ayudar a aumentar la confianza entre los gestionantes de cobro y la administración del HST.

### **2.10. Modelo de trabajo para el desarrollo de una relación entre el HST y los proveedores**

No se abordará a todos los proveedores con el mismo nivel de exigencia. Por lo tanto, se debe implementar una estrategia de concientización y / o

capacitación para evitar el desarrollo de tantos enredos en la tramitación de los documentos.

Será necesario utilizar toda una gama de consideraciones, adaptadas al tipo de relación que se va a establecer con el proveedor. La elección óptima de las herramientas está determinada por la naturaleza y la complejidad de los problemas logísticos, la estrategia de compra y los recursos disponibles.

### **1. Identificar productos críticos**

Se debe tener definida la metodología y los responsables para realizar las compras y que esta –la metodología– se informe al proveedor. Todos los aspectos relevantes en la compra deben tener sus requisitos –especificaciones– definidos: Por ejemplo, cantidad, material, forma, medidas, fechas, etc. Dichos requisitos son muy variables en función del sector y necesidades de la organización.

No está demás una aclaración definitoria según el manual de desinfección *hospitalaria* del Dr. Raúl Molina T. (2003): Productos críticos son aquellos que representan un riesgo alto de infección si están contaminados con algún microorganismo, incluidas las esporas bacterianas. Son elementos que entran a los tejidos estériles o al sistema vascular. Requieren esterilización para ser usados. Igualmente los semicríticos que son objetos que entran en contacto con las membranas mucosas o la piel no intacta. Deben estar libres de microorganismos, excepto de esporas bacterianas (Molina T, Raúl & García Z., Ofelia, 2003, p. 11).

Por lo tanto, es recomendable identificar los productos críticos en las compras de la organización hospitalaria, ya que impactan directamente en las operaciones cotidianas.

El siguiente cuadro presenta algunos ejemplos de productos críticos, semicríticos y no críticos:

### PRODUCTOS CRÍTICOS

<b>Críticos</b>	<b>Semi-críticos</b>	<b>No-críticos</b>
Instrumentos quirúrgicos	<b>Equipos Médicos</b>	Mobiliario de Oficina
Catéteres vasculares	Mantenimiento de equipos	Fumigación
Medicamentos	Insumos de Hemodinámica	Toners
Oxígeno	Insumo de Limpiezas (Clorox)	Vehículos
Reactivos imagenológicos	Servicios Básicos (agua, Luz)	Papelería
Reactivos de Laboratorio	Insumos del Banco de Sangre	Material de construcción

Elaboración propia / Productos críticos

## 2. Identificar proveedores críticos

Es importante, tener en cuenta que para seleccionar un proveedor, la organización debe evaluarlos en función de la capacidad para suministrar productos o servicios. Se definen entonces, criterios de selección de proveedores. Cada organización considerará los pertinentes.

Criterios comunes considerados por empresas son, por ejemplo, que se encuentre ubicado en un lugar determinado, que tenga las certificaciones requeridas, ser un proveedor oficial, etc. De esta forma, la organización tendrá un listado de proveedores a los cuales comprará (Ingenioempresa-ISO-9001, 2015).

En consecuencia, algunas organizaciones, aunque tienen cientos de proveedores, sin embargo, los clasifican por proveedor crítico o no crítico en función de su impacto en el sistema de gestión de calidad.

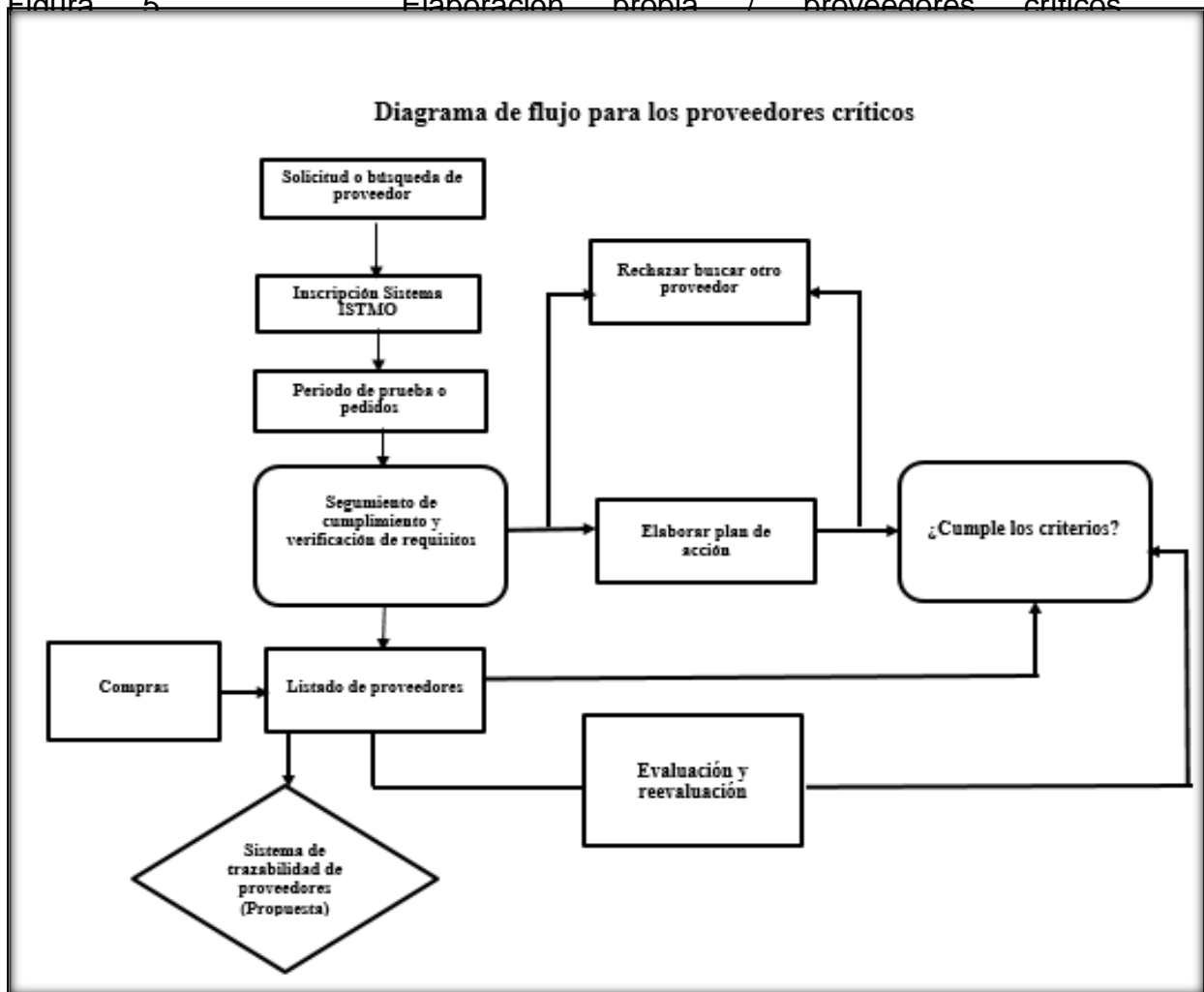
Por consiguiente, establecen criterios para considerar un proveedor crítico y a estos proveedores les hacen la evaluación de desempeño, lo cual es permitido por la norma, pues esta, específica que el tipo y grado de control sobre el proveedor depende del impacto sobre el producto final. Por ejemplo, un proveedor cuyo monto de compras sea superior a 20,000 dólares o que la materia prima que provee sea vital en la elaboración del producto final.

De modo que, para evaluar un proveedor, es necesario definir criterios de evaluación como: cantidad, calidad y oportunidad que son comúnmente usados por las organizaciones para medir el desempeño, el número de no conformidades también puede ser útil. Los criterios pueden variar de acuerdo al proveedor, pues no a todos se le mide lo mismo.

Así pues, transcurrido un tiempo, el proveedor será reevaluado para determinar cómo ha sido su desempeño a través del periodo en cuestión, y del resultado de esta evaluación se define si el proveedor continúa, si debe mejorar o se cierra el contrato. En caso de que tenga que mejorar, es común que algunas empresas solicitan planes de mejoramiento a los proveedores para que estos aumenten la calificación de desempeño y se mantengan. Esta evaluación debe hacerse por lo menos una vez al año.

En el siguiente diagrama de flujo explicamos la mecánica general de lo señalado:

Figura 5. Elaboración propia / proveedores críticos



Las ventajas de una gestión de la cadena de abastecimiento global con buenas prácticas son innumerables. Se puede resaltar como las más representativas, las siguientes: apertura de búsqueda de proveedores, plazo adaptado a los acuerdos pactados proveedor –cliente, requisitos legales y procedimentales, flujo ágil de productos y servicios en un periodo de tiempo estipulado mediante un sistema de trazabilidad de los proveedores. Respuesta rápida al proveedor y a la toma de decisiones. Como consecuencia de la reducción



en tiempo de inventario de insumos de carácter crítico. Reducción de molestias, quejas y retrasos en la gestión de cobro.

### **3. Formar un equipo funcional cruzado o tercerizado**

Ante todo se quiere señalar la definición de tercerización o subcontratación que es una práctica llevada a cabo por una empresa cuando contrata a otra firma para que preste un servicio que, en un principio, debería ser brindado por ella misma. Este proceso suele realizarse con el objetivo de reducir los costos(Basualdo, 2014).

La tercerización es una herramienta de gestión atractiva a nivel mundial, no solo en el sector privado como la industria, sino que ha venido incursionando de manera exitosa en el sector de servicios, especialmente en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (OPS) donde su mayor atributo es proporcionar una mejor capacidad de focalización en razón de ser y dejar que las empresas contratadas se especialicen en los servicios de apoyo como: aseo, alimentación y lavandería mejorando así la calidad y haciéndolos más efectivos y permitiendo la sostenibilidad institucional.

La OPS afirman que tercerizar es una alternativa importante que aporta grandes beneficios a la prestación de los servicios de apoyo, simplifica la administración, especializadas actividades y permite gerenciar varias empresas dentro de una misma; por lo que se transfiere la responsabilidad al proveedor quien debe garantizar altos estándares de calidad, optimización de los procesos y disminución de los costos, ayudando a las instituciones en el cumplimiento del objetivo misional, haciéndolas más competitivas en el medio.

Varios autores han sugerido modelos que van desde los conceptuales hasta los prescriptivos con el objetivo de comprender y guiar el complejo proceso de las compras organizacionales bajo el contexto actual de negocios, en el cual las empresas han incrementado y globalizado fuertemente sus actividades de compra de productos y servicios(Webster& Wind, 1972, págs. 12-19).

Aunque se podría afirmar que; una relación de tercerización logística implica la compra de un servicio, la definición que proporciona Africk y Calkins (1994) distingue este tipo de relación en la compra de servicios básicos, indicando que corresponde a una oferta ajustada a las necesidades del cliente, en la que se involucra un amplio número de actividades con un enfoque de largo plazo y en la que se persiguen beneficios mutuos.

Las cualidades de la relación de tercerización —largo plazo, enfoque a necesidades del cliente, simetría y complejidad en la relación— han llevado a analizarlas desde las perspectivas de mercadotecnia, interacciones organizacionales y personales, además de formación de alianzas estratégicas, para ello se proponen modelos basados en el análisis del proceso de decisión(Calkins, 1994, págs. 49-61).

Por lo tanto, estos modelos reconocen cuatro etapas fundamentales que requieren de ser racionalizadas: 1) el reconocimiento de la necesidad de tercerizar, 2) la búsqueda y selección de proveedores, 3) la instrumentación de la relación, y 4) el control y evaluación de la relación.

Algunos de los modelos desarrollados en la bibliografía tratan de establecer recomendaciones prácticas para las cuatro etapas del proceso a través de la identificación de actividades, decisiones y métodos apropiados para completarlas,

en tanto que otros tienden a enfatizar la relevancia de alguna etapa y las consecuencias de las decisiones tomadas.

Basado en lo anterior y en atención al trabajo de investigación, la tercerización en el caso de la gestión de cobros en el HST, significa que la administración de la institución estará en la obligación de saber: cómo, cuándo y quiénes son los actores operativos en el cumplimiento del servicio pactado.

#### **4. Relación y manejo con las casas comerciales o proveedores**

Cabe destacar que, el compromiso del comprador o del proveedor está identificado como el grado en que las partes se sienten obligadas a invertir en la relación comercial con miras a generar ventajas adicionales, y está basado sobre la percepción del compromiso de la otra parte(Wagner, 2006, págs. 554-571).

Como suele suceder en algunas transacciones de compra y venta; es necesario aclarar bajo qué términos se hará frente a los imprevistos, o cuál de las partes asumirá las pérdidas; en caso de daños en la mercancía, por contratiempo, descuido en el manejo, accidentes o robo.

De modo que, la falta de compromiso de la alta gerencia tanto del proveedor como de la organización es uno de los obstáculos principales identificados en el estudio realizado por Handfield et al. (2000). Toda vez que, del lado del proveedor puede ser difícil comprender las ventajas y beneficios potenciales que los esfuerzos de desarrollo pueden proporcionar a su organización.

En otras ocasiones, el proveedor puede contar con insuficiencia de recursos especializados –y no lo comunica a tiempo- como ingenieros, equipos,

sistemas de información, empleados cualificados, o puede requerir de entrenamiento para implementar las mejoras identificadas en los programas de desarrollo de proveedores.

En este caso, es fundamental que la institución que requiere la tercerización del servicio, tenga la visión a corto plazo para poder realizar la toma de decisiones, haciendo que los directivos encuentren los recursos para potenciar los beneficios de invertir en el desarrollo de la obra. (Handfield, 2007, págs. 44-51).

Tales limitaciones afectan negativamente la realización de las actividades identificadas en los programas de desarrollo y el alcance de los objetivos esperados, llevando al fracaso los esfuerzos por mejorar las capacidades del proveedor.

En síntesis, la alta gerencia vela por una relación contractual integral y sin soslayar ningún detalle por mínimo que sea o aparenta ser.

En el Hospital Santo Tomás se realizan reuniones periódicas cada año para informarles a los proveedores cual será la metodología de compra para la siguiente vigencia fiscal y así avisar sobre las reglas del juego, como también de algunas situaciones que afectan el proceso de pago de los mismos o por desabastecimiento de algunos insumos específicos. Para los directivos del Nosocomio tener una relación armoniosa y una comunicación de doble vía con el proveedor es muy importante, ya que los mismos se vuelven un cliente al momento de tener una relación contractual con el HST, por ende se merecen ser atendidos al momento que así lo requieran, como también velar que reciban su pago en tiempo oportuno.

## **5. Desarrollo de los proveedores**

Siguiendo con el tema de los proveedores y las relaciones con los compradores o contratantes se tiene que la definición más difundida en la literatura es la sostenida por Handfield et. al., (2000) y Krause et al. (1998) que sostienen que el desarrollo de proveedores comprende “cualquier actividad que lleve a cabo la empresa pública para mejorar el desempeño o la capacidad del proveedor a fin de cumplir con las necesidades de corto y largo plazo de la propia institución”(Castro, 2016, pp. 65 - 72).

Se puede observar que esta definición contempla un alcance más amplio de lo que tradicionalmente se entiende por desarrollo de proveedores, como un conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa pública, donde a veces se pierde la visibilidad de los beneficios para las partes. Asimismo, según el rol que tome la empresa compradora en su implementación, se puede distinguir dos dimensiones del desarrollo de proveedores.

Desarrollo de proveedores en forma “directa” o “internalizada” según (Krause, Scannell, y Calantone, 2000), cuando la firma compradora juega un rol activo y dedica recursos humanos y de capital a un proveedor específico. Desde la perspectiva de la Teoría de los Costos de Transacción, el desarrollo de proveedores en forma directa requiere inversiones específicas de la firma compradora, incluyendo actividades como consultas en sitio, programas de entrenamiento y capacitación, transferencia temporaria de personal, invitación del personal del proveedor, así como la provisión de equipamiento y capital (Krause et al. 1993).

La principal desventaja del desarrollo de proveedores en forma directa es el riesgo de colocarlos en reserva, es decir, el riesgo de un potencial comportamiento oportunista por parte del proveedor (Wagner, 2006).

La definición más difundida en la literatura es la sostenida por Handfield et. al., (2000) y Krause et al. (1998) que sostienen que el desarrollo de proveedores comprende “cualquier actividad que lleve a cabo la organización compradora para mejorar el desempeño o la capacidad del proveedor a fin de cumplir con las necesidades de corto y largo plazo de la propia la institución o empresa compradora”.

Se puede observar que esta definición contempla un alcance más amplio de lo que tradicionalmente se entiende por desarrollo de proveedores, como un conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa compradora, donde a veces se pierde la visibilidad de los beneficios para las partes.

De la misma forma, según el rol que tome la empresa compradora en su implementación, se puede distinguir dos dimensiones del desarrollo de proveedores. Desarrollo de proveedores en forma “directa” o “internalizada”, cuando la firma compradora juega un rol activo y dedica recursos humanos y de capital a un proveedor específico.

Desde la perspectiva de la Teoría de los Costos de Transacción, el desarrollo de proveedores en forma directa requiere inversiones específicas de la firma compradora (Williamson 1991), incluyendo actividades como consultas en sitio, programas de entrenamiento y capacitación, transferencia temporaria de personal, invitación del personal del proveedor, así como la provisión de equipamiento y capital (Monczka et al., 1993).

## **2.11. Automatización del proceso de pago y principales indicadores**

La automatización es una parte fundamental en la reducción de costos y para agilizar cada uno de los cuatro subprocesos de gestión de cobros y de cuentas de los proveedores: recibo de facturas, obtención de información / aprobación, conciliación / validación y liquidación. Soluciones tecnológicas de gestión de facturas y tareas y métodos de pago electrónico. Se trata, pues, de reducir la ineficiencia de los obsoletos procesos manuales basados en el trasiego de documentos en papel.

Por consiguiente, entre los indicadores inherentes al desempeño del departamento de contabilidad del HST, se puede encontrar, para los objetivos de esta tesis, por ejemplo: el número de proveedores, el volumen de compras, una jerarquía de procedimientos con habilidades y posiciones definidas y claras, es decir, el número de servidores y las habilidades, etc.

Consecuentemente, estos indicadores se utilizan para construir una estrategia para los proveedores en la contabilidad y para enfatizar los señaladores tomando medidas que son inherentes a cada indicio. Por ejemplo, optimizando la calidad de los datos.

De modo que la recepción, el escaneo, la recuperación y la validación automatizados de los datos de facturación deben reducir el número de errores operacionales y retrasos en los pagos significativamente.

Así la optimización del proceso de pago, debe evitar por completo las desavenencias y molestias por pagos atrasados a los proveedores, junto con los costos administrativos del HST.

## **2.12. Seguimiento en la gestión de cobro**

La gestión de cobro por los proveedores es, por lo tanto, compleja y requiere trazabilidad que debe permitir que tanto el hospital como el proveedor sigan cada paso del circuito (orden de compra, paz y salvo, entrega, recepción, servicios de distribución / devolución, recuperación del proveedor).

La importancia e implementación de esta trazabilidad es lo que se persigue en esta tesis; tomando en cuenta la previsión ante el faltante de un insumo crítico, en que la necesidad de encontrar al proveedor indicado lo antes posible en caso de urgencia. Tal como se ilustra a continuación:

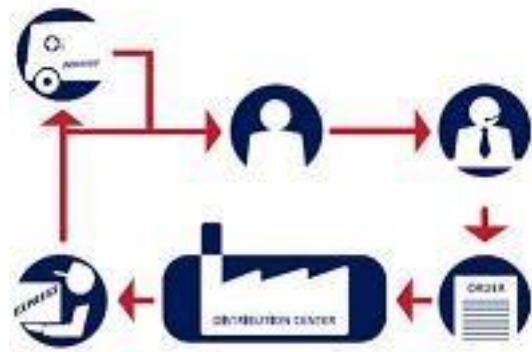


Figura 6 <https://definicion.de/wp-content/uploads/2010/03/trazabilidad.jpg>

### 2.12.1. Enunciación de gestión de cobro

La gestión de cobro se entiende, en términos generales, como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos preestablecidos. En este sentido, se orienta al cumplimiento de fines, lo cual implica tres momentos: a. La situación dada, b. la situación deseada y c. lo correspondiente a las situaciones anteriores, es decir, el campo de la gestión y la línea de acción.

### 2.12.2. Tipos de cobro



La administración del HST, como otras instituciones del Estado, al recibir la gestión de cobro por parte del proveedor debe personalizar cada una en función a las características del acreedor. Una primera diferenciación viene dada por la personería jurídica del proveedor, puesto que no es lo mismo reclamar el pago a la institución por un proveedor particular por servicios prestados individualmente, que por una empresa que sea sociedad comercial.

En cada caso el procedimiento ha de ser diferente, puesto que no es lo mismo tratar directamente con el propio proveedor cuando es una persona física y que puede tomar por sí mismo y sobre la marcha las decisiones que afectan el cobro del pago por la institución, que con el empleado de una sociedad que deberá consultar con varios niveles de responsabilidad antes de tomar alguna decisión.

### **2.12.3. Devengado**

Para los efectos de un pago de una entidad pública según las normas generales de la administración presupuestaria, según Gaceta Oficial No. 26.181 del 10 de diciembre de 2008, según Ley No. 69 del 4 de diciembre de 2008, “Por la cual se dicta el Presupuesto General del Estado para la Vigencia Fiscal de 2009”, “Es el registro de la obligación de pagar por los bienes o servicios recibidos, entregados por el proveedor, sin considerar el momento en que se consumen. Su registro se hará mediante los informes de recepción de almacén o de servicios”.

### **2.13. Nociones generales de administración**

El estudio de cualquier aspecto del HST implica la obligación de conocer algunas nociones de la disciplina administrativa con el objeto de clarificar el

funcionamiento y operación en su gestión natural. Algunos pensadores resumen el concepto de administración como: “el acto de coordinación humana individual y grupal para alcanzar objetivos. Por tanto, administrar es la actividad humana orientada a cuidar y servir a las instituciones ”(Hernández y Rodríguez, 2006, pág. 35).

#### **2.14. Conceptos de Administración Pública**

El concepto de administración se refiere al funcionamiento, estructura y desempeño de las organizaciones. Por otro lado, la administración pública de un Estado es el conjunto de organismos responsables de hacer cumplir las directivas necesarias para respetar las leyes y normas.

En este sentido, el término se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que estas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas.

Señala Guerrero O. (2019): que “la voz administración pública enuncia la existencia de una relación social desarrollada en una etapa de la historia, que comienza con la irrupción de los regímenes constitucionales y la extinción del Estado absolutista. El fenómeno que le precedió, y del cual conserva una gran herencia, tuvo una denominación distinta: se llamaba policía.”(Guerrero Orozco, 2019, p. 1).

Son muchos los puntos de desacuerdo en relación con el campo de estudio de la administración pública. Grandes diferencias de opinión existen todavía entre los estudiosos en aspectos conceptuales y metodológicos: si el pensamiento

teórico de la administración pública depende de la previa noción teórica del Estado... hay que reconocer que no se posee aún, hecho típico de la sociología y de la ciencia política, la acumulación crítica de conocimientos que permita contar con una teoría homogénea, colectivamente compartida, sobre el Estado... (Aguilar 1982: 61).

En consecuencia, lo que se busca a través de este trabajo de grado es conocer la importancia de la Administración Pública en atención al proceso de cobro, es evidente que debe ser eficiente, efectiva, y también dar resultados positivos, realidad esta que aplica a los procesos de compra.

## **2.15. Estructura organizacional**

Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro.

### **2.15.1. Marco Jurídico que regula los Hospitales del Estado**

#### **Normas internacionales**

Las normas ISO más frecuentes en Panamá son la 9001, sobre gestión de calidad; la 2000, de inocuidad de alimentos; la 14001, de ambiente; y ahora la 45001, de seguridad y salud integral y que, por ende, abarca a los hospitales.

La ISO 9001:2000 es la norma más conocida para elaborar un sistema de gestión de la calidad; es flexible por que promueve la adopción de un enfoque

basado en procesos. Esta no pretende proporcionar uniformidad en la estructura, sino que se adapta a cada sector o ámbito.

Es importante, señalar que la ISO 9001:2000 tiene respaldo en el SGC – sistema de gestión de la calidad– enfocada a dirigir y controlar una organización en relación con la calidad. Un enfoque para desarrollar e implementar un SGC (o para mantener y mejorar uno ya existente) comprende diferentes etapas tales como: especificar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas; establecer la política y objetivos de la calidad de la organización; especificar procesos y responsabilidades; precisar y proporcionar recursos; establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia; aplicarla en cada proceso; ordenar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas; acordar y aplicar un proceso para la mejora continua del SGC en la gestión de cobro de los proveedores del HST.

Un ejemplo, de gestión de calidad es lo que se presenta en el siguiente organigrama:

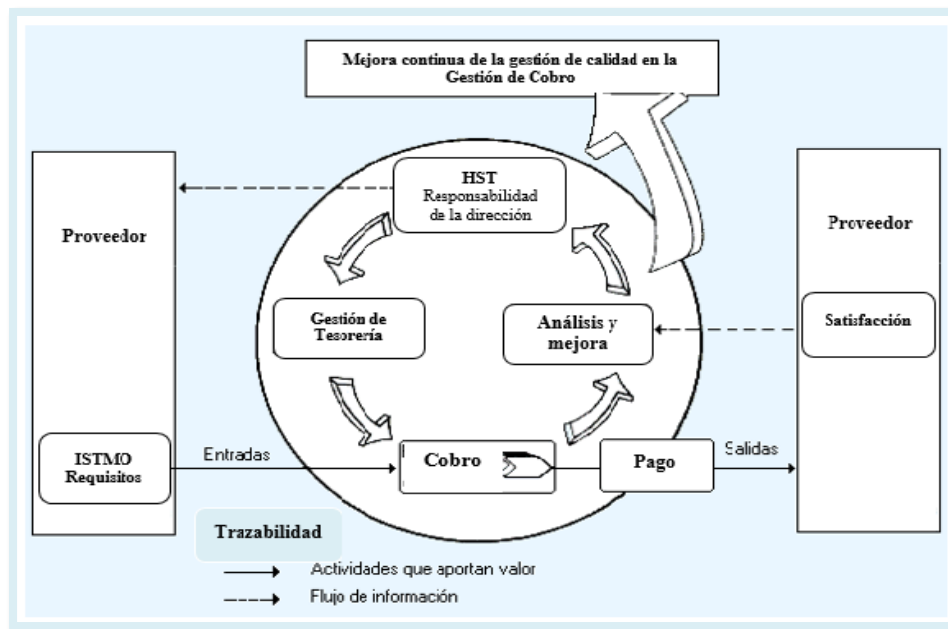


Figura 7 Elaboración propia según la Guía de Gestión de Calidad ISO 9001:2000

### 2.15.2. Código Sanitario

El Código Sanitario de la República de Panamá: Ley Nº 66 de 10 de noviembre de 1947, el cual regula en su totalidad los asuntos relacionados con la salubridad e higiene pública, la política sanitaria y la medicina preventiva y curativa.

### 2.15.3. Ministerio de Salud

Según el Decreto de Gabinete Nº 1 de 15 de enero de 1969 el Ministerio de Salud es creado. En consecuencia, los artículos uno y dos especifican sobre la responsabilidad del Estado en materia de salud: Artículo 1º: Créase el Ministerio de Salud para la ejecución de las acciones de promoción, protección, reparación y rehabilitación de la salud que por mandato constitucional son responsabilidad

del gobierno.

Como órgano de la función ejecutiva el Ministerio de Salud tendrá a su cargo la determinación y conducción de la política de salud del Gobierno en el País y estará investido de las prerrogativas y facultades que la Constitución y la Ley otorga a los Ministerios de Estado, además de las específicas que le confiere al presente Decreto y al Estatuto Orgánico de Salud que deberá complementarlo. Según el Decreto de Gabinete N° 1 de 15 de enero de 1969 que crea el Ministerio de Salud: Artículo 2º: Corresponderá al Ministerio de Salud el estudio, formulación y ejecución del Plan Nacional de Salud y la supervisión y evaluación de todas las actividades que se realicen en el Sector en concordancia con la planificación de los recursos y mediante la coordinación de los recursos que se destinan al cuidado de la salud, tanto por las Instituciones dependientes del Estado como por las autónomas y semi-autónomas cuya política deberá aumentar con arreglo a las exigencias de una planificación integrada.

Asumirá así mismo, la responsabilidad de establecer, mantener y estimular las relaciones que convenga y sea menester con instituciones afines en el plano internacional para una mejor utilización de las posibilidades de orden técnico y financiero que benefician al país y permitan coordinar las actividades de salud de acuerdo con los convenios y los que se pacte para el futuro.

#### **2.15.4. Patronato del Hospital Santo Tomás**

El Patronato del Hospital Santo Tomás, fue creado por la Ley No. 4 del 10 de abril de 2000, mediante decreto legislativo. En el artículo 1, se destaca que se crea el Patronato del HST, como entidad de interés público y social sin fines de

lucro, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía en su régimen administrativo, económico, financiero y funcional, que se regirá por esta Ley y su reglamentación. Y, agrega que, el Patronato tendrá sede en el Hospital Santo Tomás (GacitaOficial, 2000, pp. 1-9).

#### **2.15.5. Regulaciones en el Hospital Santo Tomás**

En el Hospital Santo Tomás existe un reglamento interno que regula todo el funcionamiento administrativo. Donde se destaca la Misión, Visión y Objetivos del Hospital Santo Tomás entre otros aspectos. Para aportar al trabajo de investigación en desarrollo, en tal sentido se tiene que el Artículo 1 reza: “El Hospital Santo Tomás de aquí en adelante denominado H.S.T., constituye una unidad técnica, normativa y administrativa, que tiene una estructura orgánica y funcional bien definida, en donde existen órganos directos de asesoría y de ejecución, debidamente jerarquizados”.

En el artículo 2: del mismo fundamento legal presenta lo siguiente: La misión del H.S.T. es ser el primer hospital accesible a todos los panameños que brinde una atención rápida, oportuna, con tecnología de punta, con personal altamente capacitado y comprometido a servir a los usuarios con comprensión, calidad, eficiencia y profesionalismo. Es un hospital que promueve los más altos principios éticos y morales; en tanto el Artículo 3, destaca que la visión del H.S.T es ofrecer a la población panameña una atención hospitalaria con tecnología de punta, calidad y eficiencia. Desarrollar un hospital innovador y docente, dotado de recursos humanos, materiales y financieros adecuados para satisfacer las necesidades hospitalarias de segundo y tercer nivel a los panameños. El artículo 4 se menciona que el objetivo primordial del H.S.T. es servir con eficiencia, profesionalismo y calidad a los pacientes, compañeros y usuarios, sin distingos

de sexo, nacionalidad, raza, credo político o religión.



**CAPÍTULO III.**  
**MARCO METODOLÓGICO**

En este punto como parte de la investigación, se hará referencia a la manera en que se desarrolló el trabajo, su tipo y enfoque, los discursos o relatos estudiados, el instrumento de medición que se utilizó, el análisis e interpretación de los datos y el proceso de recopilación, escrita, resumen y lectura de los discursos y experiencias emitidos por los informantes. Los datos logrados permitieron identificar los puntos de interés entre los elementos teóricos y los datos extraídos por parte de los proveedores, como parte del marco práctico de la investigación.

### **3.1. Formulación de hipótesis específicas**

Las siguientes hipótesis específicas se derivan de la hipótesis general, formulada en el primer capítulo. Por consiguiente, estas tratan de concretizar l y hacer explícitas las variables y orientaciones concebidas para resolver la investigación.

#### **3.1.1. Hipótesis de diagnóstico**

El HST carece de un sistema de trazabilidad para darle seguimiento a la gestión de cobro y, detectar las cuentas por pagar de manera oportuna y poder suministrar respuesta al proveedor. La situación es complicada y engorrosa, ya que provoca enojo y desazón en los proveedores, demora en los sitios que recorre la cuenta, falta de información oportuna para poder facilitar respuestas inmediatas. En consecuencia, los actos públicos, para la compra de insumos, quedan desiertos lo que provoca desabastecimientos de productos y medicamentos en el hospital perjudicando a los pacientes y la buena marcha de la institución.

#### **3.1.2. Hipótesis de pronóstico**

El objetivo principal de esta hipótesis es identificar la gama completa de posibilidades, no un conjunto limitado de certezas ilusorias. Un pronóstico debe tener una lógica para ello (Saffo, 2007).

Una vez implementado el nuevo sistema informático de trazabilidad propuesto en esta tesis, la administración y departamentos especializados en los procesos y obligaciones financieros del HST, reportarán rendimientos óptimos en la gestión de cobro y estarán en condiciones a brindar la información requeridas de manera inmediata por los proveedores.

### **3.1.3. Hipótesis de control**

Maximiza la validez interna de los resultados. Para esto, es necesario controlar los factores que podrían disminuir esta validez interna, es decir, la selección de sujetos, los factores históricos, la administración repetida de una medición (y regresión estadística), pérdida diferencial y la fluctuación de la instrumentación (Creswell, 2011.).

Por consiguiente, la propuesta de intervención, consiste en el diseño de un sistema de trazabilidad mediante la implementación de un software o programa informático eficiente en: el control, estado y localización en tiempo real de la Gestión de Cobro presentada por los proveedores de la institución.

## **3.2. La entrevista como herramienta de medición**

Como parte de la investigación, por las limitaciones propias del estudio el instrumento, “Entrevista Abierta” analiza las opiniones en torno a la gestión de cobro a los proveedores del Hospital Santo Tomás.

### **3.2.1. Las delimitaciones en el proceso de cobro**

Proveedores del **Hospital Santo Tomás** a lo largo y ancho del territorio nacional y, también a colaboradores de planta del Nosocomio.

La delimitación del problema, permite conocer los límites que abarca la investigación estará enfocada en los siguientes factores o variables. Los temas del trabajo estudiado en el marco teórico son:

- La gestión de cobro por los proveedores del HST
- Procedimiento de gestión de pago y de tesorería
- Incidencia del sistema ITSMO
- Moratoria en la gestión de pago
- Ausencia de un sistema de trazabilidad

### **3.3. Instrumento de medición**

Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. En una **investigación** cualitativa, cuando no hay hipótesis los **instrumentos** se utilizan para medir las variables de interés.

### **3.3.1. La Entrevista Abierta**

Se conceptualiza la entrevista abierta como “una conversación libre entre dos personas, es ante todo, el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”(Denzin, 2005). En esta investigación, por las características de la institución y los actores involucrados se utilizó un cuestionario escrito para la técnica de recogida de datos.

En consecuencia, cualquier investigador que hace un abordaje desde la perspectiva cualitativa utilizará la entrevista en sus distintas formas de presentarse, pero sus preferencias irán orientadas hacia el entrevistado que se sienta más cómodo para expresarse de forma abierta.

Así pues, como señala Sampieri (2003): “La metodología cualitativa se plantea para descubrir o formular preguntas que ayuden a reconstruir la realidad tal como la observan los sujetos de un sistema social definido”(Sampieri H., 2003).

Por consiguiente, la entrevista abierta le permite al investigador explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesita; si hay interpretación errónea de las preguntas permite aclararla, asegurando una mejor respuesta.

Por otra parte, (Galán 2009) define la entrevista abierta: “Como una técnica que consiste en la obtención de información oral de parte de una persona – entrevistada– lograda por el entrevistador directamente en una situación de cara a cara, a veces la información no se transmite en un solo sentido, sino en ambos, por lo tanto una entrevista es una conversación entre el investigador y una

persona que responde a preguntas orientadas a obtener información exigida por los objetivos específicos de un estudio”(Galán, 2009, p. 1).

Por su parte, Taylor y Bogan (1992) entienden la entrevista como: “un conjunto de reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y sus informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones”. (Taylor S., 1992, pp. 100-132).

En síntesis, el propósito de la entrevista individual es recoger el máximo información posible a los entrevistados. El número de entrevistados puede ser entre 10 y 100, según el tipo de muestra y con entrevistas de duración de 1 a 2 horas. Sin embargo, por las razones expresas arriba, en esta investigación la entrevista a los proveedores y colaboradores se presentó en forma escrita guiando solo a través de preguntas que permitan al encuestado expresarse libremente sin que estas interrogantes sean de rigor, sino como una guía para la discusión.

### **3.4. Tipo de investigación**

Dada la naturaleza del este estudio, reúne las condiciones metodológicas suficientes, para ser considerada una investigación exploratoria-aplicada. Se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos, dado que se pretende, fundamentalmente, caracterizar y mejorar, mediante un sistema de trazabilidad un software informático para la gestión de cobro de los proveedores del Hospital Santo Tomás.

Hay que recordar que la investigación cualitativa es una metodología importante que se utiliza en los estudios exploratorios. Al respecto señala Martínez (2011): “Existen múltiples realidades que se constituyen en la relación entre el

sujeto y la realidad en la cual viven, de modo que no se puede hablar de una sola verdad, sino que ésta es una significación de las diversas percepciones que los sujetos extraen de las situaciones en las cuales se desenvuelven.”(Martínez, 2011, pp. 27-38).

Se utiliza la investigación cualitativa, con el propósito práctico específico para servir al HST en una de sus necesidades, la gestión de cobro presentado por los proveedores.

Se trata pues de comprender las facetas del problema planteado, de la moratoria en los pagos, la dificultad de localizar a los proveedores, la gestión de cobro por los proveedores, el desconocimiento de los sistemas de control del Estado, la lentitud en la gestión de tesorería y de pago, etc. y cómo afectan la buena marcha de la institución. De manera que la naturaleza exploratoria del estudio nos permite diseñar una intervención viable como solución al problema.

#### **3.4.1. Objetivo**

La investigación busca evaluar las opiniones de proveedores y colaboradores acerca de la eficiencia y rapidez en el proceso de cobro y pago a los proveedores del Hospital Santo Tomás, a través del mecanismo gubernamental de uso oficial por medio de la gestión de cobro.

#### **3.5. Población y muestra**

Para el desarrollo de la presente investigación se ha considerado como elemento a los proveedores del HST desplegados a nivel nacional, o sea, en todo el territorio.

### **3.5.1. Muestra**

.El muestreo fundamentará en una serie limitada de entrevistas, calculada en 50 informantes entre proveedores y colaboradores. Puesto que se desconocen el tamaño de la población de proveedores, se ha optado por la selección de una muestra teórica en forma escrita entre los proveedores anuentes a brindar su información.

El diseño de estos datos se ha recogido para los proveedores y colaboradores del HST, un conjunto de 50 entrevistas individuales de un solo informante con una duración aproximada de cinco a quince minutos en su realización. La muestra que constituye estos datos.

### **3.6. Método utilizado para la entrevista en la investigación**

Dada las características de la institución estatal, la población objeto del estudio y las dificultades que se confrontan para abordar a los informantes, se considera la entrevista abierta como eficaz mediante un cuestionario escrito, con el fin de obtener información profunda y con la anuencia de parte de asistir al informante en cualquiera duda durante el proceso de recabar las opiniones y sentir de los proveedores y colaboradores de tesorería del HST en la gestión de cobro.



Las once preguntas no responden a un esquema fijo para las respuestas, el interlocutor tiene la libertad de explayarse y de proporcionar toda la información posible sobre el tema que se está estudiando.

Por lo tanto, las preguntas constituyen, sobre todo, una guía para provocar la conversación.

En otras palabras, las preguntas no obedecen a un orden específico y puede haber interrupciones durante el proceso del interrogatorio

### **3.6.1. Preguntas: Guía de la entrevista**

- **Uso discrecional o de soporte al diálogo**

En esta investigación respecto a la gestión de cobro de proveedores del HST, se aplica la entrevista abierta, como instrumento para auscultar los factores que influyen en la puntualidad o mora en la GC.

De manera general, la “entrevista abierta” se define como una conversación, resultante de la acción de formular preguntas y escuchar respuestas amplias. Es decir, esta es una técnica para recoger datos primarios influidos fuertemente por las características u opiniones entre el investigador y el entrevistado.

Por otra parte, (Olabuénaga, 1999) citado por Wikipedia (2017), define la entrevista abierta o entrevista en profundidad como “una técnica de investigación cualitativa, en la que el entrevistador guía la conversación, pero, al mismo tiempo, concede espacio al entrevistado para que exprese libre y espontáneamente sus propios puntos de vista.

En consecuencia, la entrevista abierta se dirige a "la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras" La conversación, en este caso no se graba; el informante contesta y llena un cuestionario según su criterio, posteriormente se transcribe para analizarla, generalmente como parte de una muestra de la población, en este caso, los proveedores.

El cuestionario guía es el siguiente:

- 1) ¿Conoce el nuevo sistema financiero ISTMO adquirido por el Estado para el manejo de las finanzas públicas?
- 2) ¿Conoce el procedimiento para el pago a los proveedores del HST?
- 3) ¿Está satisfecho con el tiempo que el HST toma para efectuar los pagos a los proveedores?
- 4) ¿De qué manera cree que el área de tesorería sería más eficiente en torno a la recepción de la GC?
- 5) ¿Cómo afecta la mora en la gestión de cobro a su empresa?
- 6) ¿A qué aduce la problemática en la Sección de Tesorería, la cual dificulta gestionar el cobro por un socio proveedor?
- 7) ¿Qué estrategia podría recomendar; destinada a agilizar el pago a proveedores?
- 8) ¿Cuáles son los mecanismos existentes en la HST para despejar los atrasos acumulados en la GC?
- 9) ¿Cómo afectan a la institución los acumulados en la gestión de cobro?
- 10) ¿Cree que un sistema de trazabilidad para el manejo sistemático de la gestión de cobro, mejoraría la atención tanto para el proveedor como para la gerencia de la institución?

11) ¿Qué factores influyen para que el proveedor no entregue la gestión de cobro a tiempo, una vez recibida la mercancía por la institución?

### **3.6.2. Equipos y elementos de apoyo para las entrevistas**

1. Cuestionario
2. Libreta para la observación
3. Bolígrafos o marcadores
4. Transporte
5. Alimentación

### **3.7. Análisis de resultados**

El análisis de resultados consistirá en explicar los **resultados** obtenidos y comparar estos con datos logrados por otros investigadores, es una evaluación crítica de los **resultados** desde la perspectiva del autor tomando en cuenta los trabajos de otros investigadores y el propio.

#### **3.7.1. Orden de la entrevista**

El trabajo de tesis es parte de un tema de actualidad cuyo objetivo es estudiar la gestión de cobro por los proveedores del Hospital Santo Tomás. El estudio se centra en los principales actores en la actividad de garantizar el abastecimiento de los insumos y servicios necesarios para la operación y permanencia de la institución.

El corpus cuenta con cincuenta entrevistas posibles, repartidas entre los diferentes proveedores de las diversas áreas de adquisición de insumos. El hecho de estudiar las operaciones de una institución pública y su relación con los

proveedores en la gestión de cobro resultó arduamente difícil, concretamente porque los potenciales informantes resultaron ser bastante esquivos. Sin embargo, se logró que se contestaran cincuenta cuestionarios de once preguntas. Estas respuestas se caracterizan por oraciones cortas y, a veces, se limitan a contestar con un sí o un no.

De las once preguntas, fueron dirigidas a los proveedores y cuatro a los colaboradores del hospital. También es importante destacar que en la transcripción de la entrevista abierta, se respeta la semántica y estilo del habla de los informantes.

### **3.7.2. Transcripción de las opiniones vertidas por los proveedores del HST**

Se ha extraído los fragmentos esenciales de las 50 transcripciones literales que se realizaron en las entrevistas. A continuación, se presenta las respuestas de los entrevistados en las siguientes tablas categoriales que facilitan el análisis de los discursos emitidos.

**Tabla N° 1**

**Conoce el nuevo sistema financiero ISTMO adquirido por el Estado para el manejo de las finanzas públicas**

<b>Proveedor</b>	<b>Siglos</b>	<b>Fragmento</b>	<b>Codificación</b>	<b>Frecuencia</b>
Farmacia – Medicamento	FM	Hemos escuchado del mismo, pero no mantenemos mayores detalle	No	2
Médico Quirúrgico	MQ	Sí es una forma de consolidar la transparencia en el manejo de los recursos del Estado.	Sí	2
Almacén General	AL	No, exactamente intuyo que se trata de algún tipo de control.	No	6
Laboratorio Clínico	LC	Sí, es una herramienta contable que controla los dineros del Estado.	Sí	7
Equipos Médico	EM	No, pero lo hemos oído mencionar en la empresa.	No.	9
Imagenología y radiología	IR	Sí, es una especie de plataforma para el control de los dineros del Estado.	Sí	1
Hemodinámica	HD	Entiendo que es una plataforma tecnológica del control	Sí	1
Nutrición – Alimentación	NA	Sí, hace tiempo asistimos a unas capacitaciones en el MEF para proveedores, al respecto	Sí	1
Logística y Suministros	LS	No.	No	20
Servicios- Mantenimiento- Infraestructura	SMI	Sí, es un sistema que ordena las transacciones con el Estado.	Sí	1

Elaboración propia con base en la entrevista abierta

**Tabla N° 2**

**Procedimiento para el pago a los proveedores del HST**

<b>Proveedor</b>	<b>Siglas</b>	<b>Fragmento</b>	<b>Codificación</b>	<b>Frecuencia</b>
Farmacia – Medicamento	FM	No	No	10
Médico Quirúrgico	MQ	Si	Sí	5
Almacén General	AL	Más o menos	Más o menos	1
Laboratorio Clínico	LC	No exactamente	Más o menos	4
Equipos Médico	EM	Yo creo que sí	Sí	3
Imagenología y radiología	IR	llevo tiempo con ellos	Sí	2
Hemodinámica	HD	No, pero demoran en pagar	No	16
Nutrición – Alimentación	NA	Muy engorroso	Sí, engorroso	5
Logística y Suministros	LS	demora	Demora	3
Servicios- Mantenimiento- Infraestructura	SMI	Creo que sí	Creo que sí	1

Elaboración personal con base en la entrevista abierta

**Tabla N° 3**

**Está satisfecho con el tiempo que el HST toma para efectuar los pagos a los proveedores**

<b>Proveedor</b>	<b>Siglas</b>	<b>Fragmento</b>	<b>Codificación</b>	<b>Frecuencia</b>
Farmacia – Medicamento	FM	No	No	10
Médico Quirúrgico	MQ	Más o menos	Regular	5
Almacén General	AL	Regular	Regular	2
Laboratorio Clínico	LC	No se	No se	1
Equipos Médico	EM	Si	Sí	10
Imagenología y radiología	IR	Demasiado tiempo	No	14
Hemodinámica	HD	En definitivo	No	1
Nutrición – Alimentación	NA	Mucha demora	No	5
Logística y Suministros	LS	Sí.	Sí	1
Servicios- Mantenimiento- Infraestructura	SMI	insatisfecho	No	1

Elaboración personal con base en la entrevista abierta

**Tabla N° 4**

**De qué manera cree que el área de tesorería sería más eficiente en  
torno a la recepción de la GC**

<b>Proveedor</b>	<b>Siglas</b>	<b>Fragmento</b>	<b>Codificación</b>	<b>Frecuencia</b>
Farmacia – Medicamento	FM	Que habilitaran más ventanillas para hacer más rápida y menos tediosa la gestión.	Más ventanillas	6
Médico Quirúrgico	MQ	Capacitar al proveedor en el procedimiento de la gestión de cobro	Capacitación	2
Almacén General	AL	Ampliando el personal	Más personal	7
Laboratorio Clínico	LC	Que el trámite de GC sea menos engorroso	Facilitar trámite	6
Equipos Médico	EM	Indicar pasos a seguir por el proveedor para la GC con anterioridad	Capacitación	3
Imagenología y radiología	IR	Consolidar el trámite en menos pasos.	Consolidación	8
Hemodinámica	HD	Facilitando la verificación de documentos	Facilitar trámite	4
Nutrición – Alimentación	NA	Modernizando el depto. tecnológicamente	Tecnología	9
Logística y Suministros	LS	Que la empresa presente la GC a tiempo.	Agilizar trámite	2
Servicios-Mantenimiento-Infraestructura	SMI	Establecer un sistema alfabético y horario de pago.	Horario de pago	3

Elaboración personal con base en la entrevista abierta

**Tabla N° 5**



### Cómo afecta la mora en la gestión de cobro a su empresa

Proveedor	Siglas	Fragmento	codificación	Frecuencia
Farmacia – Medicamento	FM	Afecta considerablemente a nuestra empresa ya que mantenemos una cartera de más de 360 días de atraso, que afecta nuestra reserva.	La reserva	5
Médico Quirúrgico	MQ	Afecta nuestro flujo financiero	Flujo financiero	12
Almacén General	AL	La demora implica pagarle más intereses al banco	Intereses al Bco.	7
Laboratorio Clínico	LC	No podemos pagarle a nuestro colaboradores a tiempo	Pago a los cols.	5
Equipos Médico	EM	Significa demora en la compra de insumos	Compra de insumos	6
Imagenología y radiología	IR	Acumulación en el renglón de pasivos	renglón de pasivos	5
Hemodinámica	HD	Crea desconfianza contractual	Desconfianza	2
Nutrición – Alimentación	NA	Retrasa la producción	Producción	4
Logística y Suministros	LS	Desconfianza de los asociados	Desconfianza	2
Servicios- Mantenimiento- Infraestructura	SMI	Efecto dominó, ya que no atendemos nuestros pagos a tiempo.	Pagos retrasados	2

Elaboración personal con base en la entrevista abierta

**Tabla N° 6**

**A qué aduce la problemática en la Sección de Tesorería, la cual  
dificulta gestionar el cobro por un socio proveedor**

<b>Proveedor</b>	<b>Siglas</b>	<b>Fragmento</b>	<b>Codificación</b>	<b>Frecuencia</b>
Farmacia – Medicamento	FM	Los procesos del HST son lentos, no existe una persona en el departamento que dé respuesta concreta al status de los proveedores.	Ineptitud	2
Médico Quirúrgico	MQ	No existe un sistema electrónico que pueda determinar el estatus de la empresa para el pago	Falta de TIC	3
Almacén General	AL	Exceso de burocracia	Burocracia	2
Laboratorio Clínico	LC	No manejamos adecuadamente el procedimiento de GC	Ignorancias en la GC	3
Equipos Médico	EM	Problemas de paz y salvo con el Estado.	Paz y salvo	7
Imagenología y radiología	IR	Falta de documentación necesaria en la GC	Falta de doc.	3
Hemodinámica	HD	Dificultad en la comunicación.	Comunicación	16
Nutrición – Alimentación	NA	Poco personal para atender el volumen de trabajo	Poco personal	4
Logística y Suministros	LS	El procedimiento es obsoleto	Procedimiento obsoleto	8
Servicios- Mantenimiento- Infraestructura	SMI	Ignorancia de los pasos a seguir por el proveedor en la GC	Ignorancia del procedimiento	2

Elaboración personal con base en la entrevista abierta

**Tabla N° 7**

**Qué tipo de estrategias podría recomendar destinada a agilizar el  
pago a proveedores**

<b>Proveedor</b>	<b>siglas</b>	<b>Fragmento</b>	<b>Codificación</b>	<b>Frecuencia</b>
Farmacia – Medicamento	FM	Que haya más fluidez en los procesos, habilitar algún sistema o apps para saber en qué status está la gestión de cobro.	App tecnológica	12
Médico Quirúrgico	MQ	Modernización y adecuación tecnológica en los deptos. del HST.	Adecuación TIC	7
Almacén General	AL	Estrategia de comunicación con los proveedores.	Comunicación	11
Laboratorio Clínico	LC	Establecer calendario de pago según el tipo de proveedor.	Calendario de pago	3
Equipos Médico	EM	Agilizar la GC mediante más ventanillas de atención.	Más ventanillas	6
Imagenología y radiología	IR	Orientar al proveedor en el procedimiento de GC.	Capacitación	4
Hemodinámica	HD	Consolidar los trámites en el mínimo de pasos.	Reducir pasos	2
Nutrición – Alimentación	NA	Habilitar una línea caliente solo para proveedores.	Línea caliente	2
Logística y Suministros	LS	Jornada de capacitación de colaboradores y proveedores del HST.	Capacitación	1
Servicios- Mantenimiento - Infraestructura	SMI	Mejorar el sistema de comunicación interna del HST.	Sist. comunicación	2

Elaboración personal con base en la entrevista abierta

**Tabla N° 8**

**Cuáles son los mecanismos existentes en la HST para despejar los  
atrasos acumulados en la GC**

<b>Colaborador</b>	<b>Siglas</b>	<b>Fragmento</b>	<b>Codificación</b>	<b>Frecuencia</b>
Farmacia – Medicamento	FM	Seguimiento a la cuenta	Seg. Cuenta	10
Médico Quirúrgico	MQ	Entrega de documentación completa por el proveedor	Doc. Completa	7
Almacén General	AL	Registro manual en libros	registro manual	2
Laboratorio Clínico	LC	Seguimiento a la cuenta en las diferentes secciones	Seg. Cuenta	3
Equipos Médico	EM	Verificación de vencimiento documentos	Verificación doc.	10
Imagenología y radiología	IR	Paz y salvo del Seguro y DGI	Paz y Salvo DGI	9
Hemodinámica	HD	Pago de multa a tiempo para poder seguir la tramitación.	Pago multa	2
Nutrición – Alimentación	NA	Crear mecanismo de trazabilidad del proveedor	Trazabilidad prov.	3
Logística y Suministros	LS	Llamada por teléfono	Llamada por tel.	2
Servicios- Mantenimiento- Infraestructura	SMI	Que la factura sea enviada por el almacén a la sección de contabilidad en tiempo oportuno, para el registro contable del devengado de la mercancía o servicio.	Fact.+conta- tiemp	1

Elaboración personal con base en la entrevista abierta

**Tabla N° 9**

### Cómo afectan a la institución los acumulados en la gestión de cobro

Colaborador	Siglas	Fragmento	Codificación	Frecuencia
Farmacia – Medicamento	FM	Desasosiego e incomodidad general	Desasosiego	1
Médico Quirúrgico	MQ	Afecta a la reserva, va aumentando afectando la provisión del año.	la reserva	5
Almacén General	AL	Nos afecta de tener un proveedor inconforme	Inconformidad del prov.	6
Laboratorio Clínico	LC	Al momento de ejecutar los actos públicos porque el proveedor no viene, y las licitaciones quedan desiertas	Licitaciones desiertas	7
Equipos Médico	EM	Tenemos un proveedor enojado	Proveedor enojado	10
Imagenología y radiología	IR	Pérdida de confianza y seriedad contractual.	Pérdida de confianza	1
Hemodinámica	HD	Falta de interés de los proveedores.	Falta de interés	5
Nutrición – Alimentación	NA	El HST experimenta retrasos y lentitud en los servicios.	Retrasos en servs. HST	4
Logística y Suministros	LS	Escasez y faltante de insumos.	Insumos escasos	3
Servicios- Mantenimiento - Infraestructura	SMI	Estrés laboral y retrasos.	Estrés laboral	3

Elaboración personal con base en la entrevista abierta

**Tabla N° 10**

**Cree que un sistema de trazabilidad para el manejo sistemático de la gestión de cobro, mejoraría la atención tanto para el proveedor como para la gerencia de la institución**

Funcionario	siglas	Fragmento	Codificación	frecuencia
Farmacia – Medicamento	FM	Sí, mejoraría ya que se llevaría un control sistemático de la gestión de cobro controlando tiempos en cada sección y se evidenciaría donde se dilata el proceso.	Sí –GC-	20
Médico Quirúrgico	MQ	El proveedor tendría información del recorrido o la trazabilidad de su pago.	Sí –info_pago	2
Almacén General	AL	La administración del HST controlaría la cantidad insumos en stock y, posterior localización del proveedor a tiempo.	Ctrl. Insumos	1
Laboratorio Clínico	LC	Todo ajuste y modernización tecnológica facilitaría la gestión integral del HST.	Gestión integral	2
Equipos Médico	EM	Apuesto por la innovación en la administración pública.	Innovación	1
Imagenología y radiología	IR	Es importante ponerse al día con los últimos avances	Estar al día	3
Hemodinámica	HD	Sí, por supuesto.	Sí	5
Nutrición – Alimentación	NA	Sí, pero capacitando a los colaboradores adecuadamente.	Sí	5
Logística y Suministros	LS	Sí, porque el HST ha crecido en los últimos años.	Sí	9
Servicios- Mantenimiento- Infraestructura	SMI	Bueno, depende de la voluntad de trabajar de los compañeros.	Voluntad de trabajar	2

Elaboración personal con base en la entrevista abierta

**Tabla N° 11**

**Qué factores influyen para que el proveedor no entregue la gestión de cobro a tiempo, una vez recibida la mercancía por la institución**

<b>Colaborador</b>	<b>siglas</b>	<b>Fragmento</b>	<b>Codificación</b>	<b>Frecuencia</b>
Farmacia – Medicamento	FM	No estar creado en el catálogo de proveedores del ISTMO	No estar registrado en ISTMO	8
Médico Quirúrgico	MQ	No estar paz y salvo en la DGI, o en la Caja del Seguro Social	No está paz y salvo	4
Almacén General	AL	El almacén no entrega la factura recibido a satisfacción por alguna situación que presenta el sistema financiero ISTMO	Factura inadecuada	3
Laboratorio Clínico	LC	No entiende el procedimiento	Desconocimiento	6
Equipos Médico	EM	Llena mal el formulario del MEF	For_MEF_incomp	7
Imagenología y radiología	IR	Extravío de documentación	Doc_extraviado	3
Hemodinámica	HD	Descuido y exceso de confianza en el manejo de documentos.	Descuido_doc	2
Nutrición – Alimentación	NA	Falta de claridad en el manejo de la documentación.	Poca claridad_doc	1
Logística y Suministros	LS	Desconocimiento de los procedimientos de pago por el HST.	Desconoce_pro_pgo.	5
Servicios- Mantenimiento - Infraestructura	SMI	Dificultad en localizar el proveedor.	Ubicación proveedor	11

Elaboración personal con base en la entrevista abierta

### **3.7.3. Análisis de las opiniones vertidas por los proveedores del HST**

Una vez obtenidos los resultados de las preguntas formuladas a los proveedores y colaboradores, se llega al siguiente análisis.

Las primeras dos preguntas constituyen una hipótesis de trabajo donde se verifica plenamente el porqué se refiere a la gestión de cobro por los proveedores como problema clave, puesto que el aumento en las dificultades encontradas; así como en los pagos a tiempo por la institución, ponen de manifiesto que los proveedores desconocen los mecanismos contractuales, procedimentales y de control en la administración pública y específicamente en el HST.

Un ejemplo de lo anterior es: a) Desconocimiento respecto al Sistema Financiero del Estado, ISTMO –donde se supone que cada proveedor debe estar obligatoriamente registrado como prerrequisito para negociar con el Estado–, b) Poca claridad entorno a los procedimientos de pago; donde se puede inferir cierto desorden e improvisación en la presentación de la gestión de cobro por los proveedores de institución.

En lo que atañe a la tercera pregunta, referente a la satisfacción de los proveedores respecto al tiempo que toma la administración del HST en corresponder puntualmente en los procesos de gestión de cobro y pago reporta dificultades y revela que la insatisfacción es alta porque afecta la estabilidad,



fluidez y garantía de los servicios prestados por los socios proveedores a la institución.

No obstante, en la siguiente pregunta, la cuarta, los proveedores parecieran intuir algunas soluciones, para que el área de tesorería del HST pueda ser más eficiente entorno a la recepción de la GC.

Las respuestas que corresponden a la quinta pregunta, describen las consecuencia generales que acarrear los problemas que se presentan en las gestiones de cobro y pago respectivamente, a los proveedores.

Mientras, las observaciones referentes a la pregunta sexta indican las posibles causas que provocan el atraso en la gestión de cobro por los proveedores, por ejemplo: ineptitud, falta de instrumento tecnológico, burocracia, ignorancia, documentación incompleta, poco personal, sistema obsoleto, etc.

Las revelaciones correspondientes a la octava, novena, décima e undécima preguntas, son facilitadas por los colaboradores quienes corroboran de manera más específica lo planteado por los proveedores. Asimismo, en estas últimas respuestas se infiere que la falta de un sistema de trazabilidad y modernización tecnológica –que justifica la propuesta a la institución– subyace en

la base de la mayoría de los problemas que confronta la institución con la GC presentada por los proveedores.

Por ejemplo, las opiniones giran en torno a lo siguiente: dificultades en el seguimiento de la cuenta, sistema obsoleto de registro y verificación de la cuenta, no estar paz y salvo con la DGI, la falta de un sistema de trazabilidad, poca solución a través del contacto telefónico, etc.

Abordan también, las consecuencias que provocan estos factores, entre ellos: desasosiego e inconformidad de los proveedores, poco interés en participar en las licitaciones públicas y, por otra parte, la escasez de insumos y estrés laboral en la institución.

## **CAPÍTULO IV.**

### **PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Este capítulo muestra los resultados obtenidos a través del cuestionario con “ la entrevista abierta”, aplicado y que valida las hipótesis planteadas en la investigación que son las siguientes: a) Hipótesis de diagnóstico, señala la carencia de un sistema informático de trazabilidad en el seguimiento a la gestión de cobro para detectar las cuentas por pagar de manera oportuna. b) Hipótesis de pronóstico indica que una vez implementado el nuevo sistema informático de trazabilidad en los procesos y obligaciones financieros del HST, la institución reportará rendimientos óptimos en la gestión de cobro y c) Hipótesis de control que maximiza la validez interna de los resultados mediante la intervención de un sistema informático de trazabilidad de proveedores.

Se aplica en el análisis, elementos de la estadística descriptiva, tal como señala Batista (2003), consiste en interpretar los resultados obtenidos en números, con el fin de representar hechos cualitativos en términos cuantitativos o generales, que nos permite graficar utilizando una sencilla metodología.(Baptista, 2003, pp. 23 -24).

Por consiguiente, la información que a continuación se presenta es para analizar e identificar los problemas que interfieren en la gestión de cobro por los propios proveedores y colaboradores del HST, así también analizar la percepción, recomendación y calificación que se descubren de acuerdo a las posibles soluciones respecto a la mora y dificultades en la GC.

#### **4.1. Análisis Estadístico de Resultados**

La información que a continuación se presenta es para analizar e identificar los diferentes aspectos vinculados a la gestión de cobro presentados por los proveedores del Hospital Santo Tomás, una institución pública del Estado panameño, pero con autonomía en su administración. Por lo tanto, abarca las variables determinantes con relación a los socios proveedores.

Entre las variables están: La presentación de la GC por el proveedor, la moratoria en la gestión de tesorería para el pago, la falta de un sistema de seguimiento y localización de los proveedores, las implicaciones negativas como resultados en la lentitud de la gestión de cuentas por pagar por la institución, etc.

En este estudio cualitativo, a partir de los resultados de la entrevista abierta o de profundidad, se cuantifica los resultados utilizando gráficas del programa informático Excel 2013 tipo columnas –verticales- y de barras – horizontales- .

Al identificar las actividades de la gestión de compras en el HST y, para los fines de esta investigación, se ha clasificado los productos a comprar o acopios por diferentes áreas con las respectivas siglas para el proveedor correspondiente, como sigue:

### **Gestión de compras HST**

Área	Proveedor/Siglas
Farmacia – Medicamento	FM
Médico Quirúrgico	MQ
Almacén General	AL
Laboratorio Clínico	LC
Equipos Médico	EM
Imagenología y radiología	IR
Hemodinámica	HD
Nutrición –Alimentación	NA
Logística y Suministros	LS
Servicios-Mantenimiento- Infraestructura	SMI

**Gráfica No.1**

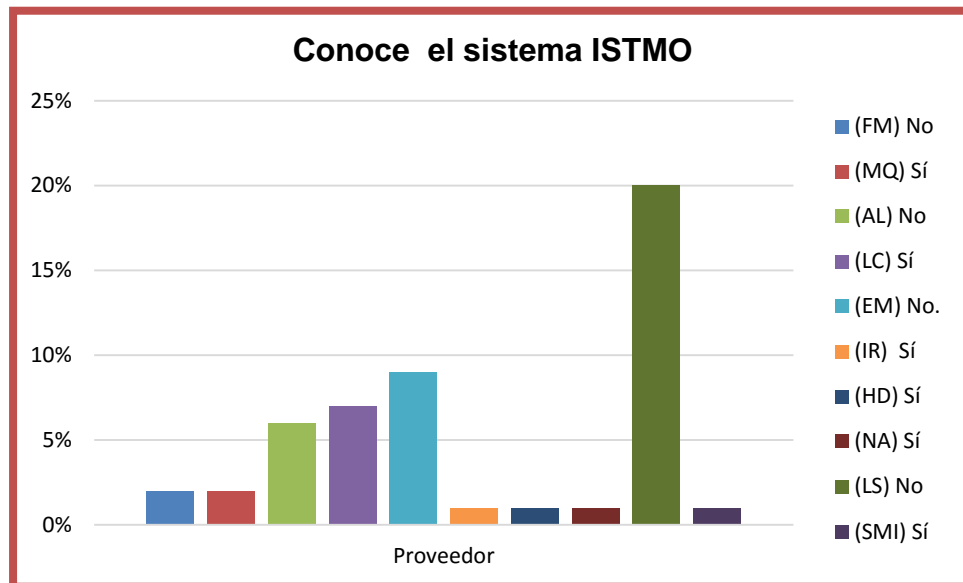


Figura 8 Elaboración personal en Excel 2013 con base en la entrevista abierta

**Pregunta 1 ¿Conoce el nuevo Sistema Financiero ISTMO?**

La formulación de esta pregunta, cuya respuesta se presenta en la gráfica de barras con el fin de mostrar los datos numéricamente, nos sirve para medir el nivel de conocimiento de un abastecedor empresario respecto al funcionamiento de la administración pública y su relación contractual con el Estado panameño, por intermedio del HST, porque los resultados arrojados indican que el desconocimiento del sistema ISTMO es abismal entre los proveedores, así como se puede observar en la gráfica, también se aprecia que la muestra de cincuenta proveedores, representa el 35% de las personas entrevistadas, mientras que los restantes reportan respuestas fluctuantes entre no exactamente, creo que sí, etc. que representan 3%, mientras un 2% responden con inconsistencias respecto al conocimiento del sistema ITSMO.

Concretando, las proporciones de diagnósticos de la ignorancia o desconocimiento del sistema financiero ITSMO fueron mucho más altas entre los proveedores del área LS (20%). Las frecuencias entre las áreas EM (9%), AL (6%), FM (2%) fueron similares. Por otra parte, MQ (2%), IR (1%), HD (1%), NA (1%), SM (1%) contestaron positivamente, es decir, con un sí; se observa que el porcentaje apenas alcanza el 6%.

## **Gráfica No. 2**

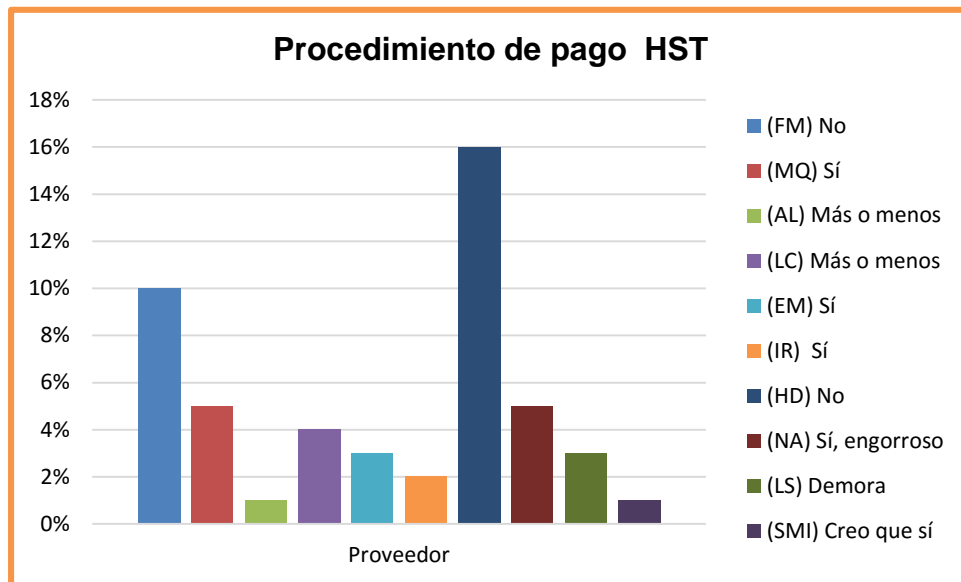


Figura 9 Elaboración personal en Excel 2013 con base en la entrevista abierta

## Pregunta 2 ¿Conoce el procedimiento para el pago a los proveedores del HST?

Respecto a esta pregunta: Se puede apreciar en el eje vertical de la gráfica con meridiana claridad que el 45% de los proveedores no tienen un conocimiento completo de los procedimientos para efectuar los pagos en el HST, es significativo que HD y FM (36%) responden con un no rotundo, mientras 18% declaran tener una leve idea, LS (5%) parecieran se queja de los engorroso del procedimiento de pagos, puesto que, llevan años negociando con la institución.

La gráfica demuestra que muy pocos proveedores entienden a cabalidad el procedimiento que el HST ha establecido para el trámite de la gestión de cobro presentado por ellos y, por ende, acuden a las ventanillas de pago a destiempo y espontáneamente llevándose repentinos chascos al no estar el pago listo. Y, por lo tanto, vienen las quejas y disgustos por lo que ellos califican de demora o



moratoria en la gestión de tesorería y de pago por la administración de la institución. También ese desconocimiento, plantea cierto desorden porque al no existir un orden en ese sentido, al existir inconsistencias en la gestión de cobro presentado por el proveedor, el HST no logra ubicarlo oportunamente.

**Gráfica No. 3**

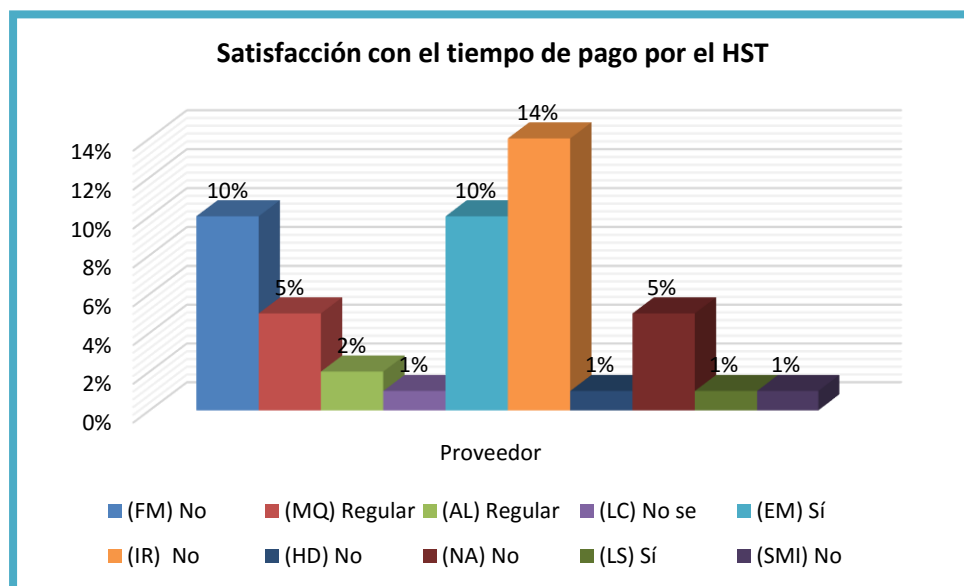


Figura 10 Elaboración personal en Excel 2013 con base en la entrevista abierta

**Pregunta 3 ¿Está satisfecho en los tiempos que el HST toma para efectuar los pagos a los proveedores?**

Esta gráfica indica que la insatisfacción representa un 39% que se puede percibir en el eje horizontal: FM (10%), MQ (5%), AL (2%), IR (14%), NA (5%) y SMI (1%). Mientras se observan los porcentajes que aparecen identificados en el área de la gráfica se ve que el sí rotundo indica satisfacción absoluta; apenas alcanza, IR y LS el 11% colocando las respuestas positivas en un segundo lugar.

Es necesario, reconocer que la demora en los pagos no afecta a todos los proveedores por igual, tomando en cuenta el tamaño y fortaleza de la empresa que le permite soportar la mora en la gestión de cobro.

También, los datos de estas gráficas se igualan con la anterior, Gráfica No. 2, que demuestra en un porcentaje significativo el desconocimiento del procedimiento de la gestión de pago del HST.

**Gráfica No. 4**

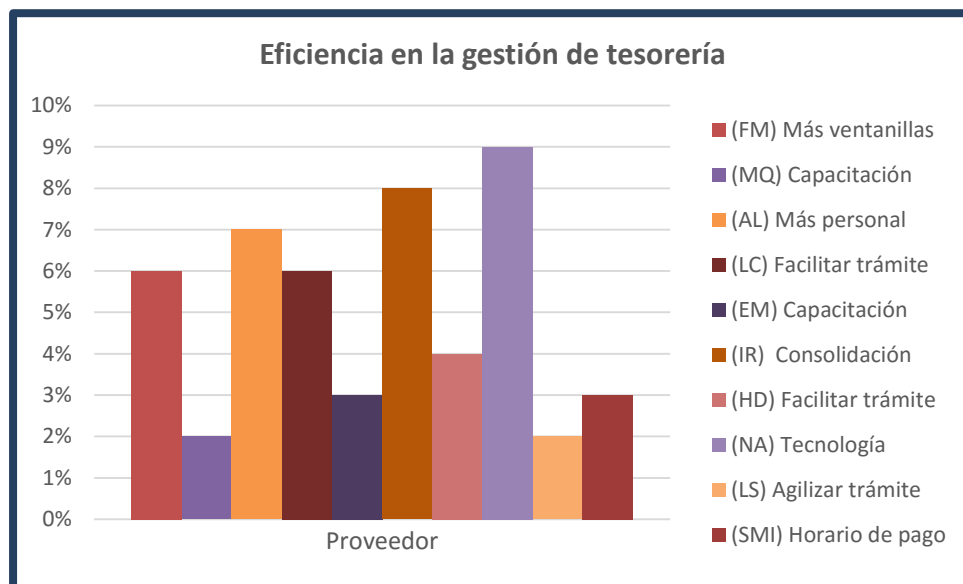


Figura 11 Elaboración personal en Excel 2013 con base en la entrevista abierta

**Pregunta 4 ¿De qué manera cree que el área de tesorería sería más eficiente entorno a la recepción de la GC?**

Se observa en esta gráfica que las respuestas son varias, sin embargo, 35% cree que la modernización tecnológica podría ser la solución, mientras un 15% recomienda habilitar más ventanillas, un 10% habla de nombrar más personal y un 5% opta por la capacitación a los proveedores.

Igual, las diversas respuestas reunidas en las series que aparecen en el eje vertical derecho de la gráfica.

**Gráfica No. 5**

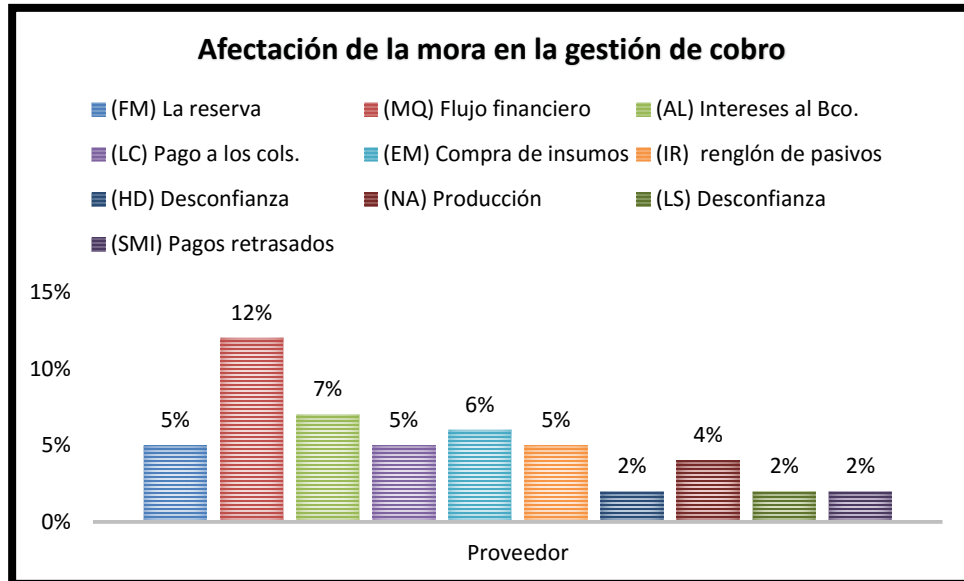


Figura 12 Elaboración personal en Excel 2013 con base en la entrevista abierta

### Pregunta 5 ¿Cómo afecta la mora en la gestión de cobro a su empresa?

En esta gráfica se puede observar que la afectación es negativa en el 100% manifestadas en las respuestas. Se observa los enunciados que aparecen en el eje horizontal superior, se ve que las afectaciones son diversas. Por ejemplo, MQ (12%) señala que provoca problemas para su flujo financiero y tiene lógica esta afirmación especialmente si consideramos que estos proveedores del MQ son los dispensadores de materiales quirúrgicos que son importados del extranjero y por lo tanto tienen un costo muy elevado.

El 15% de los proveedores entrevistados consideran que no pueden pagarle a sus colaboradores a tiempo por ejemplo AL (7%) acusa que le provoca pérdidas en los intereses bancarios, por mencionar algunas opiniones solamente...

**Gráfica No. 6**

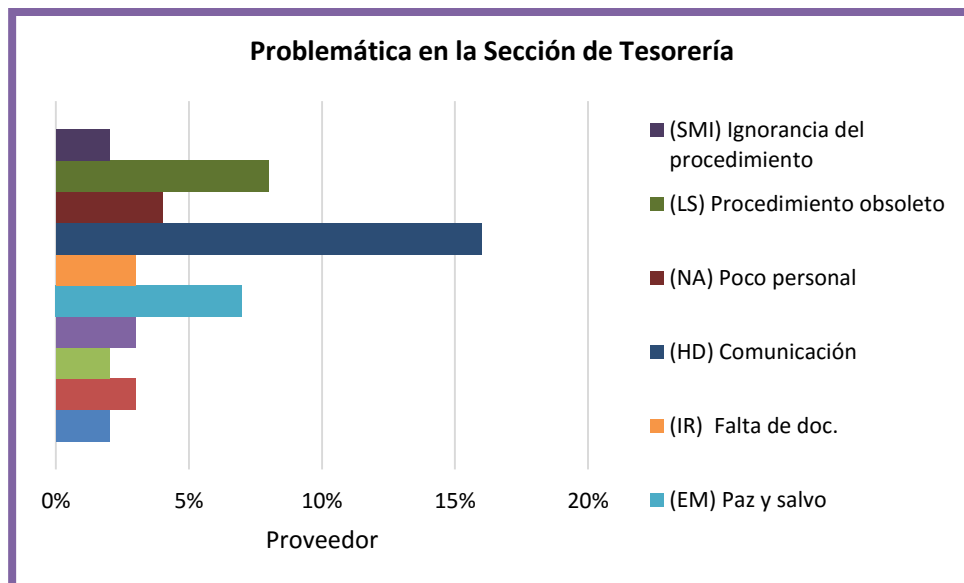


Figura 13Elaboración personal en Excel 2013 con base en la entrevista abierta

**Pregunta 6 ¿A qué aduce la problemática en la Sección de Tesorería, la cual dificulta gestionar el cobro por un socio proveedor?**

En cuanto a la problemática para la GC de un proveedor de las 50 personas encuestadas 16 personas aseguran que la causa es la dificultad para localizar al proveedor; lo que arroja un 32%; 8 personas alegan que el sistema es obsoleto, significa que el 16% indica que la modernización tecnológica si es importante al momento de pensar en una solución; 7 personas, o sea, el 14% consideran que el problema es que muchos suministradores no están paz y salvo con el Estado. Por su parte, 4 aduce, es decir, 4% alega que el problema es la falta de personal para atender el volumen de trabajo.

Se encontró algunas diferencias significativas en cuanto a la problemática de la gestión de tesorería, para el pago a los proveedores. Por ejemplo, HD (16%) indica que el problema es de comunicación del, LS; (8%) sostienen que existe un procedimiento obsoleto, otros opinan, por ejemplo, NA; (4%) señalan que el problema es la falta de personal. Estas posiciones refuerzan el objetivo de esta tesis de implementar un sistema informático de trazabilidad, lo que traería a soluciones enormemente con la comunicación y, por ende, agilizar los demás pasos en la gestión de cobro y tesorería para el pago final.

**Gráfica N0. 7**

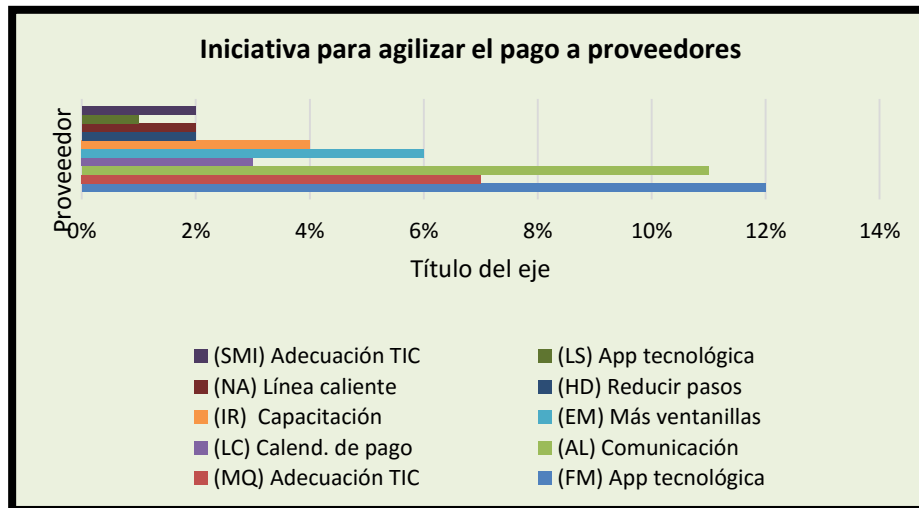


Figura 14 Elaboración personal en Excel 2013 con base en la entrevista abierta

#### Pregunta 7

**¿Qué tipo de iniciativa podría recomendar; destinada a agilizar el pago a proveedores?**

En esta gráfica se compara las diferentes iniciativas recomendadas, para agilizar el pago a los proveedores, y es significativo que estas recomendaciones fueron hechas por los mismos abastecedores. Como una formalidad se trata de graficar las diferentes opiniones en esta investigación cualitativa, para comparar las observaciones tomadas en la muestra utilizando el método estadístico, así como las gráficas apropiadas para visualizar relación la relación de opiniones según la variable que se está manejando en la pregunta planteada cuyas repuestas se grafica aquí.

Por ejemplo: FM que representa el (12%) recomiendan una adecuación tecnológica o aplicación, los proveedores de AL representando el (11%)

recomiendan mejorar la comunicación, otro ejemplo es EM quienes recomiendan establecer más ventanillas con un (6%) y así por el estilo.

**Gráfica No. 8**

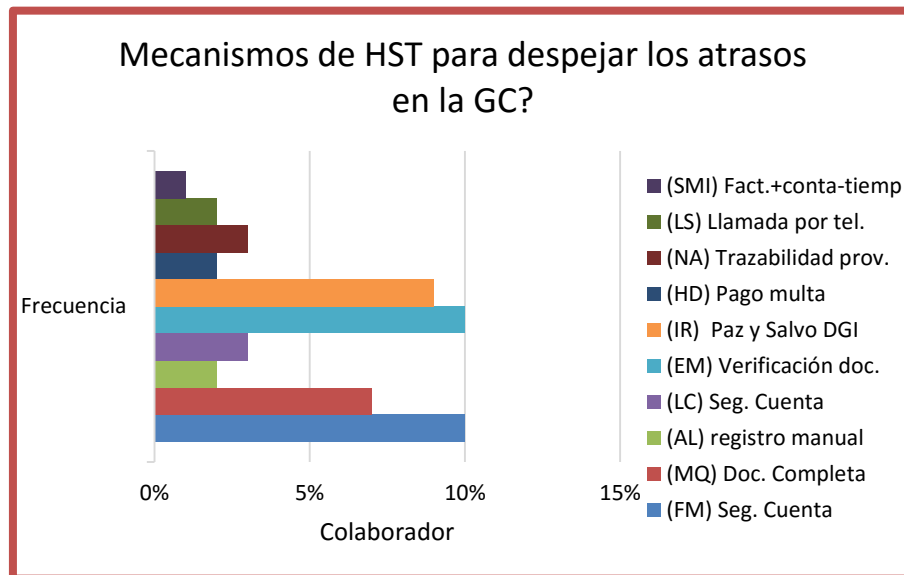


Figura 15 Elaboración personal en Excel 2013 con base en la entrevista abierta

### **Pregunta 8 ¿Cuáles son los mecanismos existentes en el HST para despejar los atrasos acumulados en la GC?**

Con relación a los mecanismos existentes en el HST tendientes a despejar los atrasos acumulados en la gestión de cobro, el 100% de los entrevistados señalaron, como se podrá observar en el eje vertical derecho en esta gráfica, las diferentes soluciones que el HST podría adoptar a lo planteado en la pregunta.

Se observa, además, tres respuestas que coinciden en la misma dirección, NA (3%), LS (2%), FM (10%), opinan sobre la importancia de darle seguimiento. Otros FM (10%), que es importante verificar el vencimiento de los documentos presentados, IR (9%) que se debe comprobar si el proveedor está paz y salvo con el Seguro Social y la DGI respectivamente...



**Gráfica No. 9**

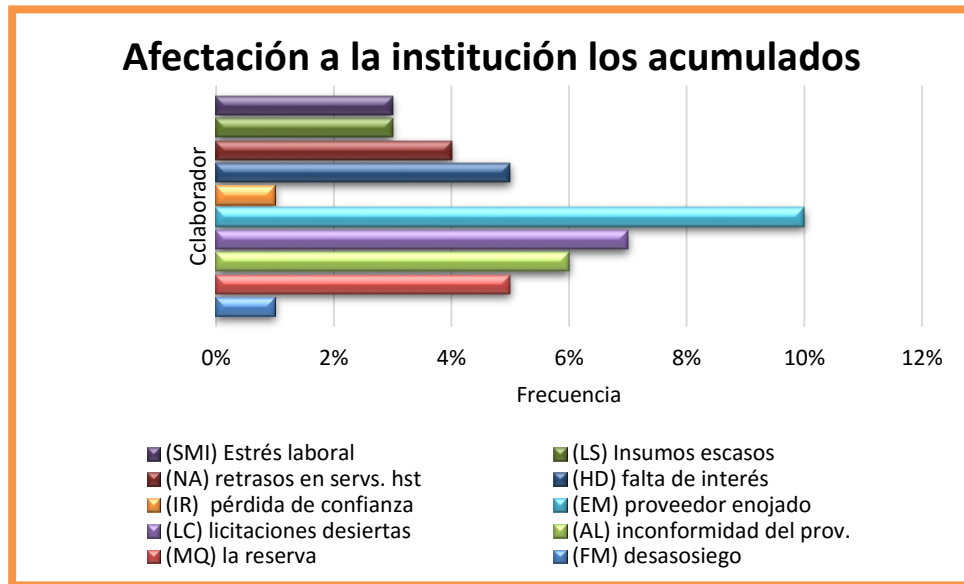


Figura 16 Elaboración personal en Excel 2013 con base en la entrevista abierta

### Pregunta 9 ¿Cómo afectan a la institución los acumulados en la GC?

En está gráfica los colaboradores opinan lo siguiente: que EM (11%) respondieron “tenemos un proveedor enojado”, LC (7%) respondieron que el proveedor pierde interés en las licitaciones, HD (5%) falta de interes. Por consiguiente, el análisis de esta gráfica abarca todo los principales problemas que acarrea las trabas en la tramitación de la gestión de cobro presentada por los proveedores y que el estudio busca resolver.

**Gráfica No. 10**

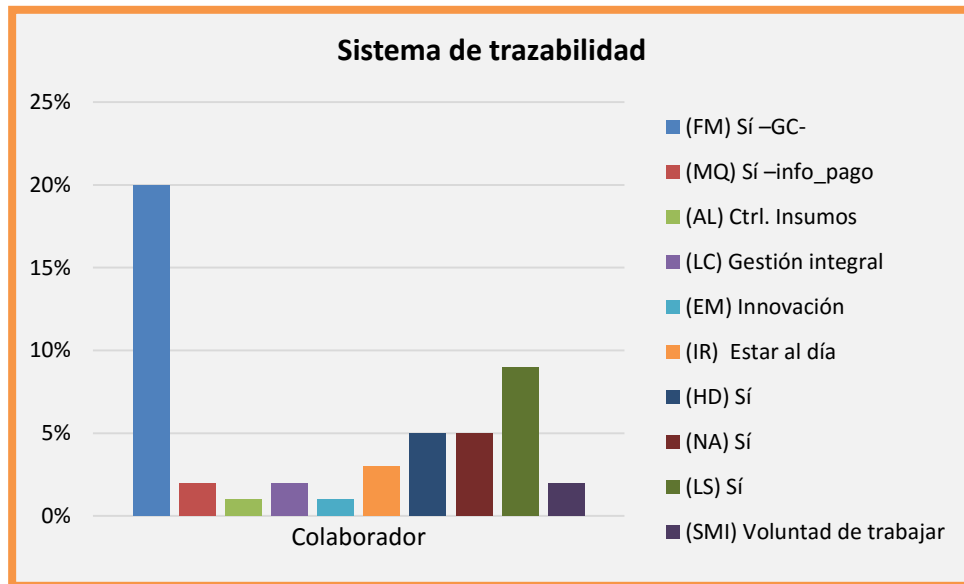


Figura 17 Elaboración personal en Excel 2013 con base en la entrevista abierta

**Pregunta 10 ¿Cree que un sistema de trazabilidad, para el manejo sistemático de la GC, mejoraría la atención, tanto para el proveedor como para la gerencia de la institución?**

En la gráfica se infiere que la aprobación es del 100% por la orientación de las respuestas. Sin embargo, se identifica un sí rotundo de FM con el (20%), LS (20%), NA y HD que suman (10%) solamente dan algunos ejemplos de la importancia que pueda significar la implementación de un sistema informático de trazabilidad.

**Gráfica No. 11**

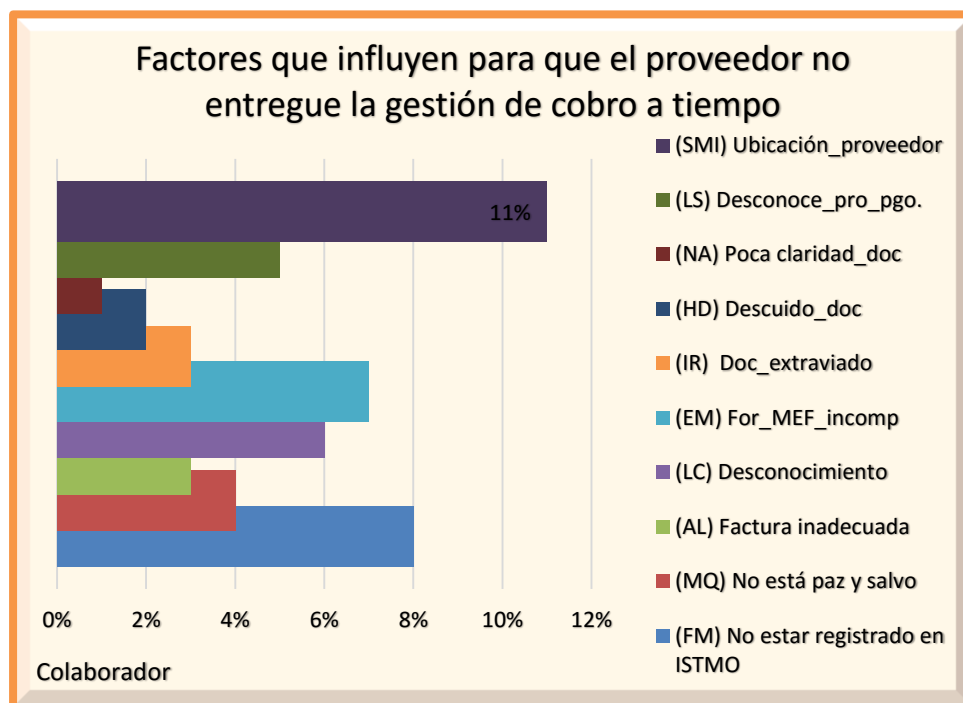


Figura 18 Elaboración personal en Excel 2013 con base en la entrevista abierta

**Pregunta 11 ¿Qué factores influyen para que el proveedor no entregue la gestión de cobro a tiempo?**

En este cuadro se observa la importancia que representa la localización del proveedor según opinión de SMI (11%) el término localización aquí explica la importancia de estar interactuando constantemente con el proveedor de manera que se aclaren las dudas y se faciliten todos los trámites a tiempo para evitar retrasos tanto para el mismo como para la institución. Otros factores que señala la situación del proveedor, FM (8%) no estar registrado en ISTMO, MQ (4%) no estar paz y salvo, EM (7%) documentación incompleta, el proveedor no entiende el procedimiento, no sabe llenar el formulario del MEF, desconocimiento de los

procedimientos de pago del HST, etc. En esto coinciden las repuestas de Almacén General, Imagenología, Hemodinámica, Nutrición y Dietética, que representa el (10%) de los informantes. Un resultado muy significativo porque, pareciera resumir todo lo que se ha venido planteando en la tesis.

**CAPÍTULO V.**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE TRAZABILIDAD EN LA  
GESTIÓN DE COBRO PARA EL HOSPITAL SANTO TOMÁS**

Se plantea en este capítulo la propuesta de un sistema de trazabilidad en la gestión de cobro del HST; como solución del problema central de la investigación. Delimitada como un modelo que enlaza la correspondencia entre causas y consecuencias del problema. Por lo tanto, la implementación de nuestra propuesta involucra la trazabilidad en los procesos de gestión de cobro a proveedores del HST; mediante el empleo de una herramienta informática desarrollada especialmente para este fin.

### **5.1. Propósito de la aplicación**

La meta consiste en configurar y desplegar un software informático denominado Sistema de Trazabilidad de Proveedores (STP) para el Hospital Santo Tomás (HST). Cabe destacar que este procedimiento constituye un conjunto de gestiones de diferente naturaleza que, coordinadas entre sí, permiten obtener el seguimiento de los proveedores a lo largo y ancho del territorio nacional panameño.

### **5.2. Presentación del establecimiento**

El Hospital Santo Tomás, fundado en 1704, es el hospital público más antiguo de Panamá. Ubicación: Calle 37 Este (en el distrito de Bella Vista). Tel.: (507) 507-5600. Para finales del siglo XX, se inicia el proyecto de ampliación y modernización del nosocomio; se inició la construcción del nuevo complejo hospitalario derribando 5 edificios y reemplazándolos por 4 nuevos más grandes para ofrecer los servicios más cerca uno del otro.

Algunos edificios fueron evacuados, pero se conservaron otros considerados monumentos históricos, por lo que los planes a futuro serían continuar en la transformación y adecuación de los espacios que podrían devenir

en una especie de museo, o por el contrario, servir de oficinas administrativas para del centro médico.

Actualmente, es uno de los hospitales público de primer nivel y como hospital de enseñanza en el país; cimentado en valores que dan el significado de la acción de los profesionales que trabajan y estudian allí. El HST, por lo tanto, constituye un factor de vínculo social y educativo que ofrece varios programas de enseñanza en las áreas de medicina general, médica-quirúrgica, enfermería, farmacia, nutrición, enfermería, fisioterapia, odontología y técnicos en radiología, entre otros. Por otra parte, el Hospital Santo Tomás, atiende el 20% de los nacimientos en todo el país.

### **5.3. Propuesta de un sistema de trazabilidad entre el HST y los proveedores**

La dificultad de ubicar a los diversos proveedores de los diferentes estamentos del HST; aunada a la demora que se presenta en la gestión de cobro y de tesorería afectando la eficiencia en la operación y administración de la institución; muestran que la trazabilidad es y sigue siendo motivo de preocupación.

Por lo tanto, el propósito de esta propuesta consiste en construir un sistema para el logro de una trazabilidad impecable, claramente haciendo punto de contacto para los proveedores inscritos en el ITSMO como solución al problema estratégico de esta investigación. El Sistema Trazabilidad de Proveedores (STP) comprende, por lo tanto, la oportunidad para (re) crear un vínculo con los proveedores y aportar valores agregados como son: Respeto, confianza y mutua colaboración.

La propuesta, por consiguiente, comprende la implantación de un sistema informatizado de trazabilidad, para la gestión de cobro por los proveedores y de tesorería del HST en los siguientes términos:

- El programa informático(software)
- Los servicios asociados
- Instalación y configuración
- La capacitación de colaboradores en el uso del STP
- El servidor
- La viabilidad del STP estará claramente indicada

#### **5.4. Diseño e implementación del aplicativo**

Basado en la información recaudada, presentada aquí, las experiencias institucionales de las diferentes áreas administrativas se logró identificar las principales falencias, fallas y necesidades que existen actualmente en el Hospital Santo Tomás con lo referente a la información no oportuna y eficaz a los gerentes, y al manejo de la gestión de cobro de los proveedores dispuestas en el pago de los mismos una vez entregase la mercancía.

Entre las falencias de mayor importancia que se encontraron, está la relacionada con la necesidad de poder tener una base de datos de la gestión de cobro de los proveedores actualizada y permanente, el cual permite mantener un orden en cantidades y a su vez conocer el estado de los mismo frente a las posibles demandas que se puedan presentar por el desarrollo normal de las actividades de la Institución.

Con lo anterior, se ha detectado que es un problema de suma importancia, ya que al ser una institución hospitalaria gubernamental, en donde se basa el desarrollo del objetivo social, específicamente en el servicio médico ofrecido.

Con lo referente a la compra de insumos y medicamentos para los pacientes, concentra su mayor inversión en los inventarios de abastecimiento que



esta posea, esto permite resaltar la gran importancia que tiene el manejo eficiente para el futuro sostenible de la Institución.

Partiendo de esta necesidad absoluta, la cual mediante la aplicación de cuestionarios se logró identificar las diferentes falencias que existen en el manejo y control de la gestión de cobro de la Institución (los registros son llevados manualmente en libros), como resultado de la investigación interna y externa se pudo concretar la rápida necesidad que existe en materializar la idea de crear un sistema de trazabilidad consistente en un sistema informático financiero que permita mantener un control total sobre las gestiones cobros que ingresan, como también de un monitoreo de su estado de la cuenta, hasta la culminación del pago al proveedor o casa comercial.

Esto con el objeto minimizar el riesgo de posibles componendas entre el servidor del HST y proveedor, evitar el desorden administrativo - operativo que ocurre actualmente en el manejo de la gestión de cobro en la institución, facilitando que los procesos de cobros, logren los pagos en el tiempo adecuado y, por ende, la satisfacción de los proveedores.

Partiendo por aquellos puntos específicos que permiten suplir esta necesidad y desarrollar un sistema informático para la Institución que permita llevar de manera ordenada, clara y eficiente el control de las cuentas por pagar a proveedores, como también que la información llegue de manera oportuna y eficiente a los directivos del hospital el proceso administrativo y la toma de decisiones se diseñó y ejecutó el siguiente sistema informático de trazabilidad financiera el cual cumple con todos los requerimientos expresados por los servidores públicos y proveedores de la institución y de clientes que asisten a ella, buscando siempre poder mejorar el servicios que se presta a la sociedad, y a su

vez mejorar las condiciones laborales del personal y establecer mejores controles de registro.

La propuesta conlleva al diseño de un sistema informático para la trazabilidad del proceso de pago con la finalidad de seguir automáticamente al proveedor desde el momento que entrega la, gestión de cobro, en la Sección de tesorería hasta el pago de la cuenta. En cualquier punto del proceso, un proveedor debe ser ubicado e identificado. El sistema está compuesto por las siguientes áreas:

- Registro
- Actualización
- Seguimiento
- Consulta e informe

En el siguiente flujograma se observa las causas y efectos que el Sistema de Informático de Trazabilidad contempla:

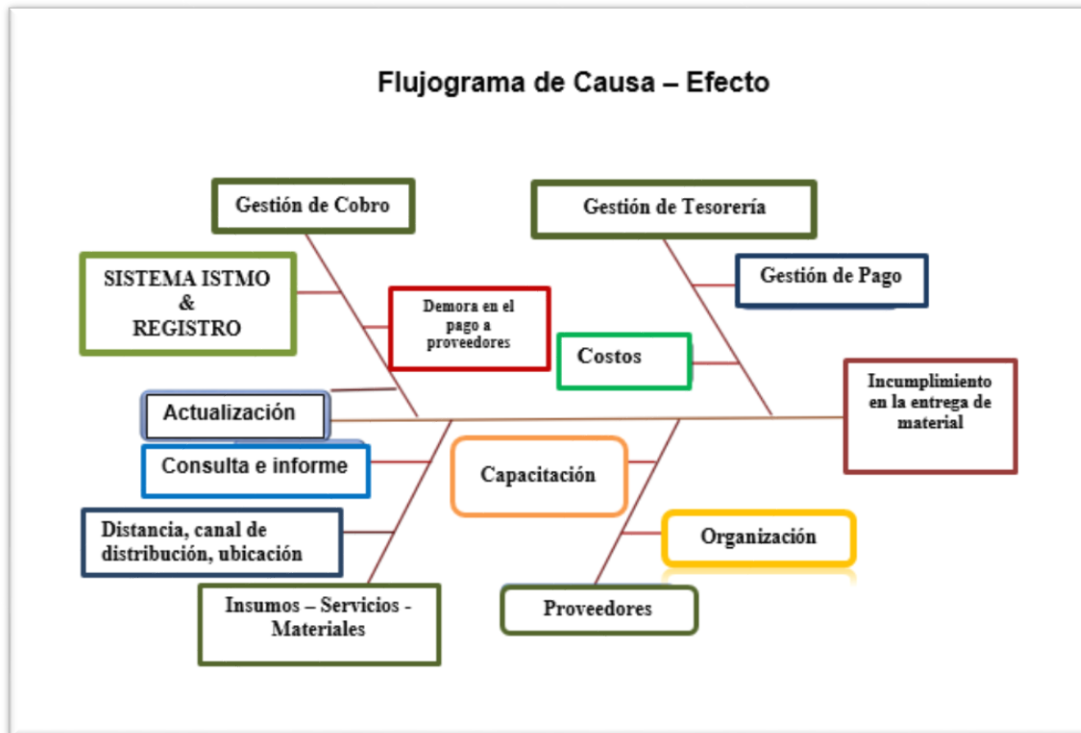


Figura 19 Elaboración propia / Flujograma Sistema Informático de Trazabilidad

Figura 1 Presentación del Sistema Informático de Trazabilidad



Figura No. 2



Figura No. 3 Ingreso de Productos del Aplicativo

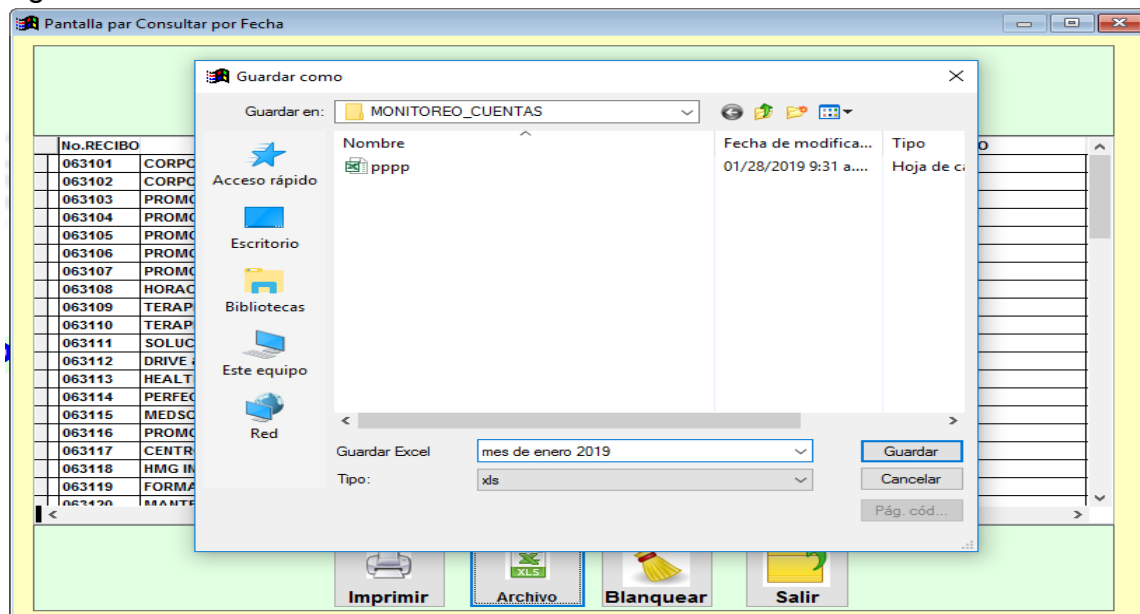
Pantalla par Consultar por Fecha

Fecha: Desde 02/01/2019 Hasta 31/01/2019

No.RECIBO	PROVEEDOR	FECHA PRES.	No.ORDEN	VALOR	FONDO
063101	CORPORACION IMPA-DOEL, S.A.	11/01/2019	CON/34-18	67417.50	Trabajo
063102	CORPORACION IMPA-DOEL, S.A.	11/01/2019	CON/36-18	77500.00	Trabajo
063103	PROMOCION MEDICA, S.A.	11/01/2019	CON/46-18	338783.40	Administracion
063104	PROMOCION MEDICA, S.A.	11/01/2019	4200191421	4601.00	Trabajo
063105	PROMOCION MEDICA, S.A.	11/01/2019	4200072642	1600.00	Trabajo
063106	PROMOCION MEDICA, S.A.	11/01/2019	4800038336	856.00	Administracion
063107	PROMOCION MEDICA, S.A.	11/01/2019	4800038336	856.00	Administracion
063108	HORACIO ICAZA Y CIA, S.A.	15/01/2019	4800041594	149581.72	Administracion
063109	TERAPIAS AVANZADAS, S.A.	15/01/2019	4800044172	38880.00	Administracion
063110	TERAPIAS AVANZADAS, S.A.	15/01/2019	4800044440	39560.00	Administracion
063111	SOLUCIONES INDUSTRIALES	15/01/2019	4800043076	3730.61	Administracion
063112	DRIVE & LITF CONTROL, S.A.	16/01/2019	CON/13-18	11324.88	Trabajo
063113	HEALTHCARE PRODUCTS CENTROAMERICA, S.A.	16/01/2019	4800044153	8400.00	Trabajo
063114	PERFECT CLEANERS INC.	16/01/2019	CON/18-18	47008.85	Trabajo
063115	MEDSOLUTIONS CORPORATION	16/01/2019	4800043634	27035.90	Administracion
063116	PROMOCION MEDICA, S.A.	16/01/2019	4800039550	8025.00	Administracion
063117	CENTRO ELECTRICO, S.A.	17/01/2019	CON/64-17	1643.52	Trabajo
063118	HMG INVSMENT CORP.	17/01/2019	4200114297	1027.20	Trabajo
063119	FORMAS TECNICAS, S.A.	17/01/2019	4800041104	2951.60	Administracion
063120	MANUTENIMIENTO E INSTALACIONES EQUIPOS TECNOL	17/01/2019	4800043064	4447.76	Administracion

Imprimir Archivo Blanquear Salir

Figura No.4. Nuevo Proveedor:



### Figura No. 5 Saldo de Inventarios

[illegible]

Figura No. 6 Módulo de Consultas, Modificar y Borrar

Consultar-Modificar-Borrar

Id  
2

Nombres  
Maria

Apellidos  
Morales

Conexión

Leer

Agregar

Actualizar

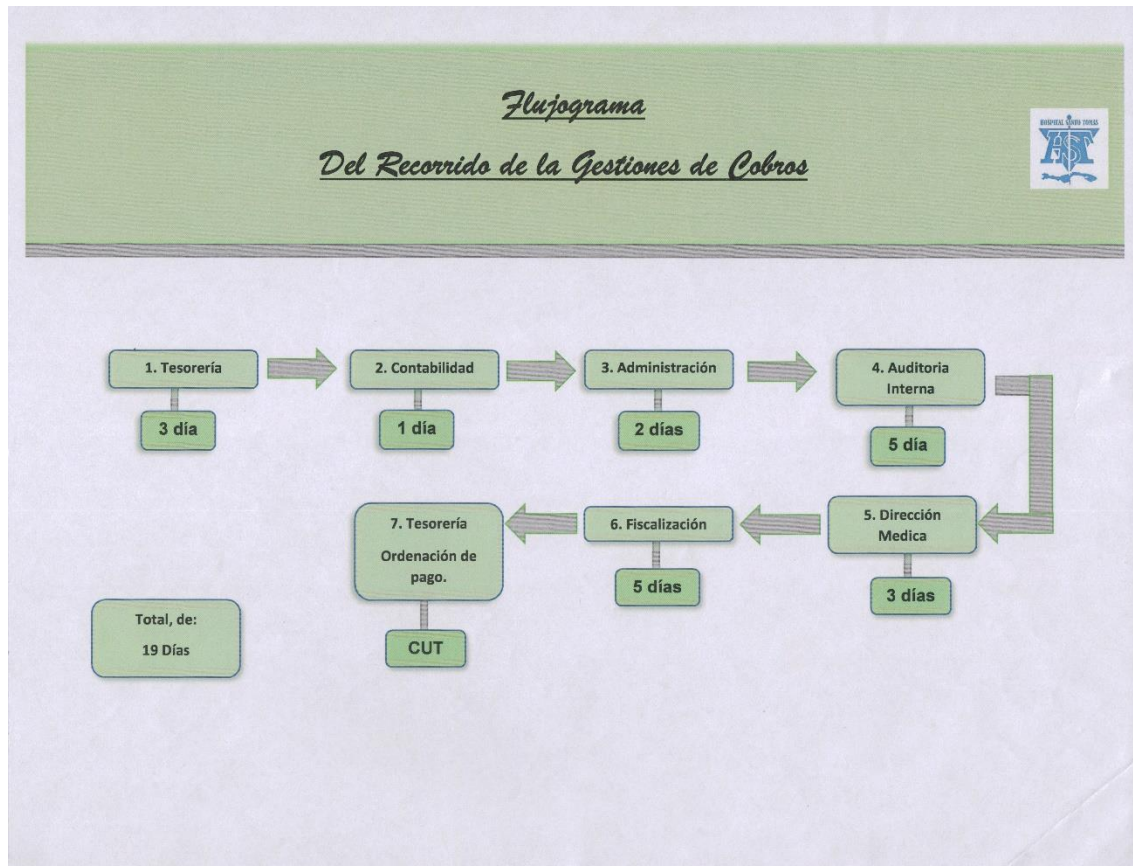
Eliminar

	Id	Nombres	Apellidos
▶	1	Carlos	Peres
	2	Maria	Morales

Figura No. 7 Reporte de trazabilidad de la Gestión de Cobros

FECHA 01/08/2019		HOSPITAL SANTO TOMAS SECCION DE TESORERIA SOLICITUD DE CONSULTA		PAGINA 1
PROVEEDOR: HOSPITALAR,S.A.				
NO. RECIBO	063431	NO.DE ORDEN	4800044793	
FECHA PRES.	02/04/201	VALOR	51167.40	
NO.DE FACTURA 2310-4239				
STATUS DE PRESENTACIÓN DE CUENTAS				
	FECHA DE ENTRADA	FECHA DE SALIDA	DURACIÓN	
1.- CONTABILIDAD	03/04/2019	04/04/2019	1 DÍAS	
2.- TESORERÍA	04/04/2019	05/04/2019	1 DÍAS	
3.- ADMINISTRACIÓN	05/04/2019	08/04/2019	3 DÍAS	
4.- TESORERÍA	08/04/2019	08/04/2019	0 DÍAS	
5.- DIRECCIÓN MÉDICA	08/04/2019	09/04/2019	1 DÍAS	
6.- TESORERÍA	09/04/2019	09/04/2019	0 DÍAS	
7.- FISCALIZACIÓN	09/04/2019	12/04/2019	3 DÍAS	
8.- SUBSANAR	/ /	/ /	0 DÍAS	
9.- TESORERÍA	12/04/2019	/ /	0 DÍAS	
10.- AUDITORÍA INTERNA	/ /	/ /	0 DÍAS	
MEF - CUT				
11.- TESORERÍA	/ /	/ /		

Figura No. 8 flujograma de la regulación del recorrido por día de la Gestión de Cobros.





## **BIBLIOGRAFÍA Y GLOSARIO**

## **Bibliografía**

### **Libros**

Adell, J. (1997). Tendencias en Educación en la Sociedad de las Tecnologías y la Información. EDUTEC, 7 , disponible en <http://www.uib.es/depart/gte/revelec.html> .

Aldo Isuani, E. (1984). Tres enfoques sobre el concepto de Estado. . Tres En Revista de Ciencia Políticas, Fundación Getulio Varga, Vol. 27 No. 1 Río de Janeiro.

Baptista, e. a. (2003). Metodología de la Investigación, 3ra Edición, págs. 23-24. México.: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Basualdo, V. y. (2014). La tercerización laboral. Orígenes, impacto y claves para su análisis en América Latina. Buenos Aires.: Siglo Veintiuno.

Bauer, R. (1966). Social Indicators. Cambridge: M.I.T. Press.

Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.

Bernardi, M. H. (2002). El proceso de la mora: su análisis legal y comercial. Disponible en: [www.bernardi-asociados.com](http://www.bernardi-asociados.com):[http://www.bernardi-asociados.com/PDFs/El\\_proceso\\_de\\_la\\_mora\\_\\_su\\_analisis\\_legal\\_y\\_comercial.pdf](http://www.bernardi-asociados.com/PDFs/El_proceso_de_la_mora__su_analisis_legal_y_comercial.pdf).

Blasco, J. y. (2012). Análisis de datos cualitativos asistido por ordenador en Ciencias de la Educación. Madrid: <http://www.edutic.ua.es>.

Cabero, J. (19 de Junio de 1996). Nuevas Tecnologías, Comunicación Y Educación. Sevilla, Universidad de Sevilla , España.

Calero, J. (2000). Investigación cualitativa y cuantitativa: Problemas no resueltos en los debates actuales. Rev. CubanaEndocrinol , 192-198.

Calkins, A. J. (5 de April de 1994). "Does asset ownership mean better service?".Transportation and Distribution , págs. 35: 49–61.

- Castro, C. Y. (2016). Desarrollo de proveedores. Elementos y procesos de promoción. *Clío América* 10 (19) , 65 - 72.
- Corbetta, P. (2007). Metodología y técnicas de investigación. Roma: McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. (2011.). Designing and conducting mixed methods research (2a ed.). Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Criado, J. I. (2011). Interoperabilidad de Gobierno electrónico en Iberoamérica. Estudio Comparativo y Recomendaciones , 75-104.
- Cullen, S. L. (2007). The CEO guide to selecting effective suppliers. London.: London School of Economics. Logica.
- De Boer, L. L. (2001). A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of purchasing and Supply Management.* , 7(2), 75-89.
- Denzin, N. K. (2005). The Discipline and Practice of Qualitative Research. The Sage Handbook of Qualitative Research. Third Edition, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. , 1-13.
- DRAE. (2001). Diccionario de la lengua española. Madrid: Real Academia Española.
- Galán, M. (29 de Mayo de 2009). Colmundo. Obtenido de Colmundo / Metodología de la investigación.: [http://manuelgalan.blogspot.com/2009\\_05\\_24\\_archive.html](http://manuelgalan.blogspot.com/2009_05_24_archive.html)
- investigación cuyo tiempo ha llegado. New York: Educational Researcher, 33(7), 14-26. .
- Hernández Sampieri, R. (2006). Metodología de la Investigación. . México: McGraw-Hill.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- López, J. (2005). Diccionario Contable, Administrativo, Fiscal. México: International Thomson editores S.A de C.V Editorial.

## **Catálogos**

<http://v1.panamacompra.gob.pa/PanamaCompra/AcercaDGCP/DGCP-PlanEstrategicoCompras2009.pdf>. Recuperado el 26 de Marzo de 2019, de:  
[https://www.google.com/search?q=panamacompra&rlz=1C1CHJW\\_enPA852PA852&oq=panamacompra&aqs=chrome..69i57j0l5.6287j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=panamacompra&rlz=1C1CHJW_enPA852PA852&oq=panamacompra&aqs=chrome..69i57j0l5.6287j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

## **Informes y documentos**

FAO. (7 de Julio de 2016). <http://www.fao.org/3/a-i6134s.pdf>. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de <http://www.fao.org/3/a-i6134s.pdf>: <http://www.fao.org/3/a-i6134s.pdf>

Gaceta Oficial, Digital. (2018). Gestión de Cobro: Dirección de Administración y Finanzas.  
[https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28450\\_B/GacetaNo\\_28450b\\_20180123.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28450_B/GacetaNo_28450b_20180123.pdf) , 40-42.

Gaceta Oficial, P. (5 de Junio de 2008).  
<https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/26056/11115.pdf>. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de  
<https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/26056/11115.pdf>:  
<https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/26056/11115.pdf>

GacetaOficial, D. (16 de Enero de 2016).  
[https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28197/GacetaNo\\_28197\\_20170116.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28197/GacetaNo_28197_20170116.pdf). Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de  
[https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28197/GacetaNo\\_28197\\_20170116.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28197/GacetaNo_28197_20170116.pdf):  
[https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28197/GacetaNo\\_28197\\_20170116.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28197/GacetaNo_28197_20170116.pdf)

GacitaOficial, L. 4. (2000). LEY No. 4. De 10 de abril de 2000. Del Patronato del Hospital Santo.  
[https://www.hospitalsantotomas.gob.pa/download/transparencia/otros\\_documentos\\_y\\_normas/](https://www.hospitalsantotomas.gob.pa/download/transparencia/otros_documentos_y_normas/) , 1-9.

Gómez, Z. (24 de Agosto de 2018). <http://www.asamblea.gob.pa/tag/comision-de-presupuesto/page/6/>. Recuperado el 27 de marzo de 2019, de <http://www.asamblea.gob.pa/tag/comision-de-presupuesto/page/6/>

Martínez C, O. A. (21 de Abril de 2004). <http://www.panamaamerica.com.pa>. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de <http://www.panamaamerica.com.pa>: <http://www.panamaamerica.com.pa/opinion/patronato-del-hospital-santo-tomas-ingresa-nodo-de-transparencia-150990>

Martínez, J. (2011). Metodologías de la investigación cualitativa. Silogismo más que conceptos. México.: Trillas.

## **Entrevistas**

Proveedores y Colaboradores del HST (2018): Cuestionario para el Instrumento de la entrevista abierta o de profundidad.

Magister, Próspero Rosas, Profesor de la Universidad de Panamá.

## **Revistas**

Guinart I, J. M. (2003). Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Panamá: VII Congreso CLAD.

Handfield, R. y. (17 de Sept-Oct de 2007). "Integrating Suppliers into new product development". Journal of Research and Technology Management ,págs. 44-51.

Guinart I, J. M. (2003). Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Panamá: VII Congreso CLAD.

Handfield, R. y. (17 de Sept-Oct de 2007). "Integrating Suppliers into new product development". Journal of Research and Technology Management ,págs. 44-51.

Ingenioempresa-ISO-9001. (9 de Agosto de 2015).

[https://ingenioempresa.com/compras-iso-](https://ingenioempresa.com/compras-iso-9001/#Identificar_y_definir_las_especificaciones_de_los_productos_a_comprar)

[9001/#Identificar\\_y\\_definir\\_las\\_especificaciones\\_de\\_los\\_productos\\_a\\_comprar](https://ingenioempresa.com/compras-iso-9001/#Identificar_y_definir_las_especificaciones_de_los_productos_a_comprar).

Recuperado el 17 de 12 de 2018

Inter Cobros.Grupo. (14 de Septiembre de 2016).

<https://www.grupointercobros.com/las-7-principales-causas-los-impagos-morosos/>. Recuperado el 5 de Octubre de 2018, de

<https://www.grupointercobros.com/las-7-principales-causas-los-impagos-morosos>

La Prensa, P. (24 de Noviembre de 2017). Obtenido de Prensa, L. (24 de 11 de 2017). <https://impresaprensa.com>. Obtenido de <https://impresaprensa.com>: [https://impresaprensa.com/panorama/Panama-registra-nivel-uso-ingles\\_0\\_3532146844.html](https://impresaprensa.com/panorama/Panama-registra-nivel-uso-ingles_0_3532146844.html)

La Prensa, P. (7 de Oct. de 2014). <https://impresaprensa.com>. Recuperado el 8 de Mayo de 2018, de <https://impresaprensa.com>: [https://impresaprensa.com/economia/Panama-desempeno-idioma-ingles\\_0\\_4044345609.html](https://impresaprensa.com/economia/Panama-desempeno-idioma-ingles_0_4044345609.html)

La Prensa, P. (13 de Mayo de 2015). La Prensa/ Panorama. Recuperado el 4 de Abril de 2018, de La Prensa / Panorama: [https://impresaprensa.com/panorama/Diferendo-atencion-hospital\\_0\\_4207829270.html](https://impresaprensa.com/panorama/Diferendo-atencion-hospital_0_4207829270.html)

MEF. (11 de Mayo de 2018). <http://www.mef.gob.pa/es/servicios/Paginas/NuevaGestionCobro.aspx>. Recuperado el 11 de 5 de 2018, de <http://www.mef.gob.pa/es/servicios/Paginas/NuevaGestionCobro.aspx>: <http://www.mef.gob.pa/es/servicios/Paginas/NuevaGestionCobro.aspx>

MEF, M. d. (8 de 4 de 2012). Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado el 4 de Abril de 2018, de Ministerio de Economía y Finanzas: <http://www.mef.gob.pa/es/servicios/Paginas/NuevaGestionCobro.aspx>

Krause, D.R., Scannell, T.V. y Calantone, R.J. (16 de February de 2000). "A structural analysis of the effectiveness of buying firms' strategies to improve supplier performance". *Decision Sciences*, Vol. 31 No.1 , págs. 35-55.

PanamaCompra. (23 de marzo de 2009). [PlanEstrategicoCompras2009.pdf](#). PanamaCompra . Panamá, Panamá, Central: pdf.  
Pedrosa, S. J. (10 de Marzo de 2015). Gestión de cobros y pagos. Recuperado el 4 de Abril de 2018, de Gestión de cobros y pagos: <http://economipedia.com/definiciones/gestion-cobros-pagos.html>

Porras de Alemán, C. (16 de 09 de 2010). Sobre el HST. Opinión, págs. <http://laestrella.com.pa/opinion/columnistas/sobre-el-hst/23717791>.

Saffo, P. (2007). Six Rules for Effective Forecasting. Harvard Business Review. ,  
<https://hbr.org/2007/07/six-rules-for-effective-forecasting>.

Schwartz, A. A. (2013). Crowdfunding Securities. Notre Dame LawReview, Vol.  
88 , 1457.

SELA. (2015). Las compras públicas como herramienta de desarrollo en América  
Latina y el Caribe. SP/RRSSCPALC/DT N°2-15,

[http://www.sela.org/attach/258/default/Di\\_34-Sen](http://www.sela.org/attach/258/default/Di_34-Sen), A. (1993). Oxford:  
ClarendonPress

## **Glosario**

**Acreedor:** Toda persona física o moral que, en un negocio, entrega valores, efectos, mercancías, derechos o bienes de cualquier clase y recibe en cambio una promesa de pago o un crédito que establezca o aumente un saldo a su favor. Aquel que tiene crédito a su favor, es decir, que se le debe. Dentro del mecanismo de la partida doble, es acreedora la cuenta que entrega y da salida a algo o bien aquella que acumula o registra un beneficio.

**Administración Pública:** conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local.

**Cobro:** Se denomina cobro al dinero que percibimos por el pago de una deuda, por la prestación de un servicio o por la venta de un bien. En el ámbito empresarial, se refiere a cualquier entrada de dinero que se produzca en la tesorería de una empresa.

**Contabilidad Pública:** rama especializada de la contabilidad que permite desarrollar los diversos procesos de medición, información y control en la actividad económica de la administración pública.

**Control Fiscal:** Está definido como “una función pública, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes del Estado en todos sus órdenes y niveles”.

**Gestión de cobro:** tareas administrativas y financieras orientadas a la captación de recursos monetarios procedentes de una transacción económica o mercantil. Por esta razón



la labor principal de la gestión de cobros es la obtención de la recaudación en un organismo o empresa.

**Gestión de cobros y pagos:** tareas administrativas y financieras que forman parte de la tesorería y que se encargan de las tareas de previsión, control, conciliación y reclamación de los flujos monetarios en la institución.

**Hacienda pública:** recursos disponibles por parte del Estado y las entidades públicas para el cumplimiento de sus actividades y proyectos. el conjunto de entidades públicas que tienen encomendado gestionar los ingresos que recibe el Estado.

**Indicador:** Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.

**Impuesto:** es una clase de tributo (obligaciones generalmente pecuniarias en favor del acreedor tributario) regido por derecho público. Se caracteriza por no requerir una contraprestación directa o determinada por parte de la administración hacendaria (acreedor tributario).

**ISO 9001:** Normatividad que evalúa la capacidad de una empresa para fabricar en forma constante sus productos mediante procesos de buena calidad.

**Pago:** acción que se realiza para extinguir o cancelar una obligación. Se basa en la entrega de un bien, servicio o activo financiero a cambio de otro bien, servicio o activo financiero. En la actualidad lo normal es que esa entrega se realice con dinero. Existen dos figuras, el sujeto activo, que es quien realiza el pago, y el sujeto pasivo, que es quien lo recibe.

**Programa informático:** colección de instrucciones que indican a la computadora que debe hacer. Un programa se denomina software, por lo tanto, programa, son sinónimos.

**Proveedor:** Un proveedor es una persona o una empresa que proporciona existencias y abastecimiento a otra empresa o institución para que ésta pueda explotarlos en su actividad económica o social.

**Trazabilidad:** También llamada rastreabilidad o rastreo. Posibilidad de encontrar y seguir el rastro, a través de todas las etapas de: gestión, producción, transformación y distribución, de un bien, servicio, pago destinados a ser incorporados en el cumplimiento de las tareas esperadas con eficiencia.

## **ANEXOS**

<b>Institución</b> _____ <small>(Para Uso Oficial)</small>		<b>Número</b> _____ <b>Fecha</b> _____ <b>Hora</b> _____	
<input type="checkbox"/> <b>Tesoro Nacional</b> <input type="checkbox"/> <b>Fondo Institucional</b> _____			
<small>(Bandera del País)</small>			
<b>A FAVOR DE</b>			
<b>Nombre</b> _____ <b>Cédula o RUC</b> _____		<b>Código de Proveedor</b> _____ <b>Fecha de elaboración</b> _____	
<b>Firma del representante legal o su equivalente</b> _____ <b>Cédula</b> _____		<b>Teléfono</b> _____ <b>Fecha del endoso</b> _____	
<b>Endosar a nombre de</b> _____ <b>Cédula o RUC del adjudicatario del endoso</b> _____		<b>Firma del que cede los derechos al adjudicatario</b> _____	
<b>DETALLE SUSTENTADOR DEL COBRO</b>		<b>VALORES EN BALSOAS</b>	
<small>(Consigne según corresponda: de libro o servicio, la leyenda)</small> <b>Contrato Num.</b> _____ <b>Addenda Num.</b> _____ <b>Convenio Num.</b> _____ <b>Resolución Num.</b> _____ <b>Orden de Compra Num.</b> _____ <b>Factura(s) Número:</b> _____		<b>Valor Bruto</b> _____ <b>Menos:</b> <b>Retención a Garantía ( ) %</b> _____ <b>Anticipo ( ) %</b> _____ <b>Más:</b> <b>ITBMS</b> _____ <b>Suma 911</b> _____ <b>Impuesto Selectivo al Consumo</b> _____ <b>Retención del ( ) % de ITBMS</b> _____ <b>Valor Total en número</b> _____	
<b>Valor Total a Cobrar en letras</b> _____			
<b>FIRMAS Y SELLOS POR REGISTROS Y AUTORIZACIÓN INSTITUCIONAL</b>			
<b>TESORERÍA</b>		<b>AUTORIZACIÓN</b>	
<b>Fecha de emisión</b> _____ <b>Fecha de cobro</b> _____ <b>Num. Cheque o transferencia</b> _____		<b>Fecha de emisión</b> _____ <b>Fecha de cobro</b> _____	
<b>SELLO DE PRESUPUESTO</b>		<b>SELLO DE CONTABILIDAD</b>	
<b>CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA o UNIDAD DE FISCALIZACIÓN INSTITUCIONAL</b>			
<b>SELLO(S) DE FISCALIZACIÓN</b>		<b>REFRENDO o FIRMA</b>	
		_____ <b>Nombre:</b> _____	
<b>DIRECCIÓN DE TESORERÍA DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS (sólo para pagos por el Tesoro Nacional)</b>			
<b>SELLO DE CONTABILIZADO</b>	<b>SELLO DE DIGITALIZADO</b>	<b>SELLO DE GESTIÓN DE PAGOS</b>	
		<b>Num. Cheque o transferencia</b> _____	

**Nota:** SOMMARIO GRATUITO (OVER LUNAR) PERMANENTEMENTE IN COMPUTER, IN UN ACCORDO CON NORME DI ALTERNATIVE A SUO STRUTTURALE RETANGOLARE.



Figura 201 de septiembre de 1924. Estamos en la terraza de la clásica entrada del venerable Hospital Santo Tomás de Villanueva, corregimiento de Calidonia y barrio de La Exposición. El presidente Belisario Porras, gestor de la obra, dirige las palabras de apertura al numeroso público y al cuerpo diplomático. <https://impresa.prensa.com/>



Figura 21 <https://www.panamaamerica.com.pa/nacion/14-millones-menos-de-lo-solicitado-para-el-hospital-santo-tomas-1040379>.

### Ubicación del Hospital Santo Tomás



Figura 22 [https://support.google.com/maps/answer/Calle 34 Este y Avenida Balboa%](https://support.google.com/maps/answer/Calle+34+Este+y+Avenida+Balboa%26hl=es&gl=cr)

La atención hospitalaria de tercer nivel del HST abarca todo el país

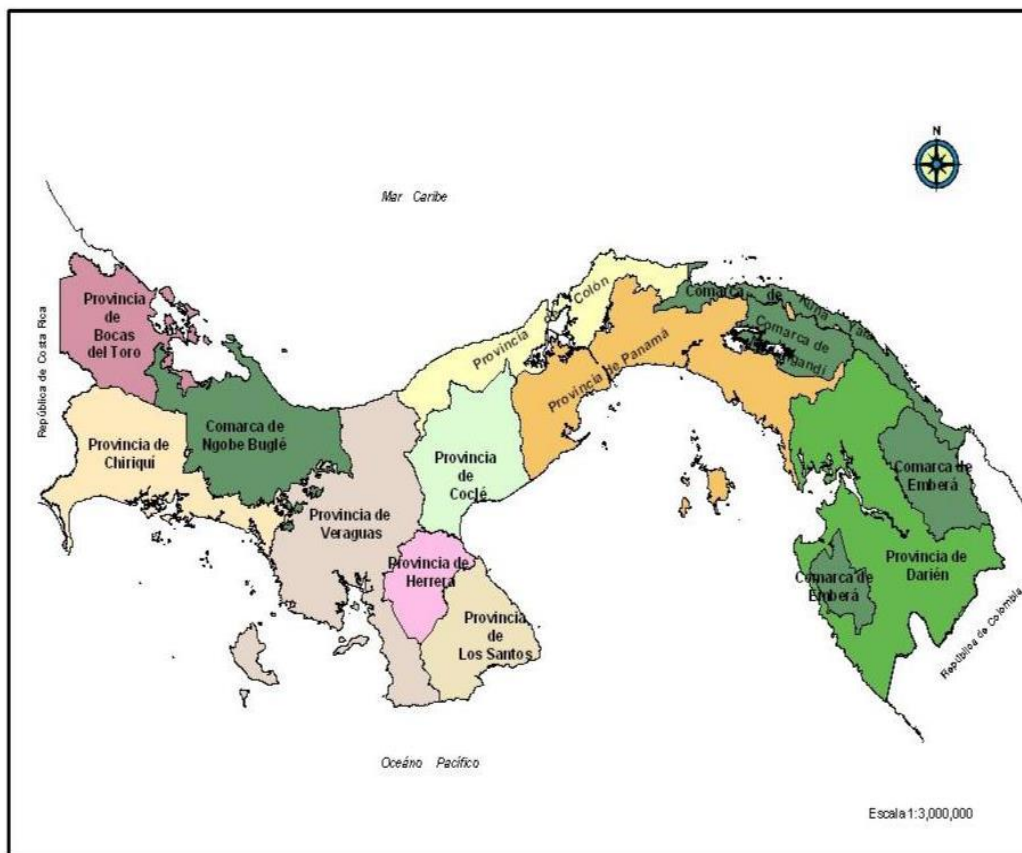


Figura 23 Calderón, Manuel (2008): Mapa política de Panamá. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. pdf



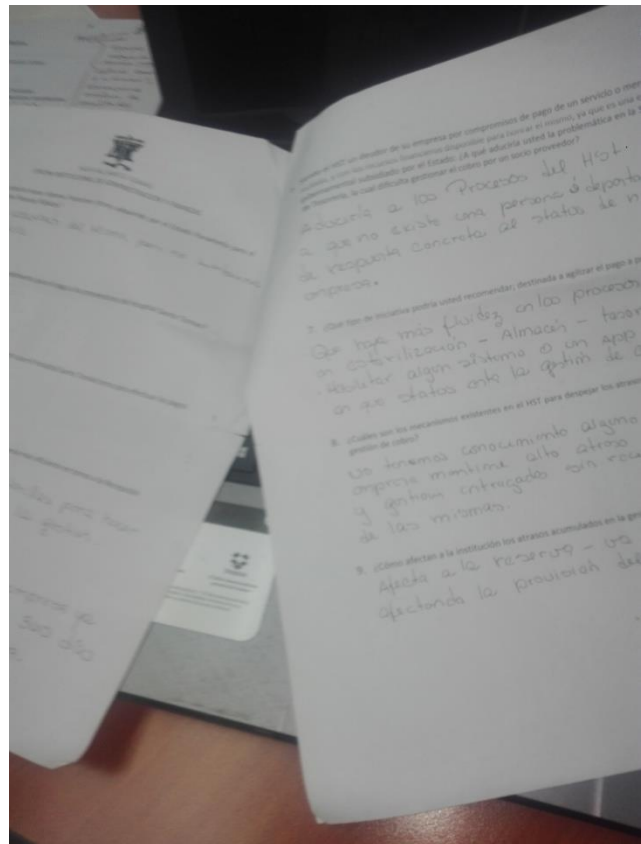
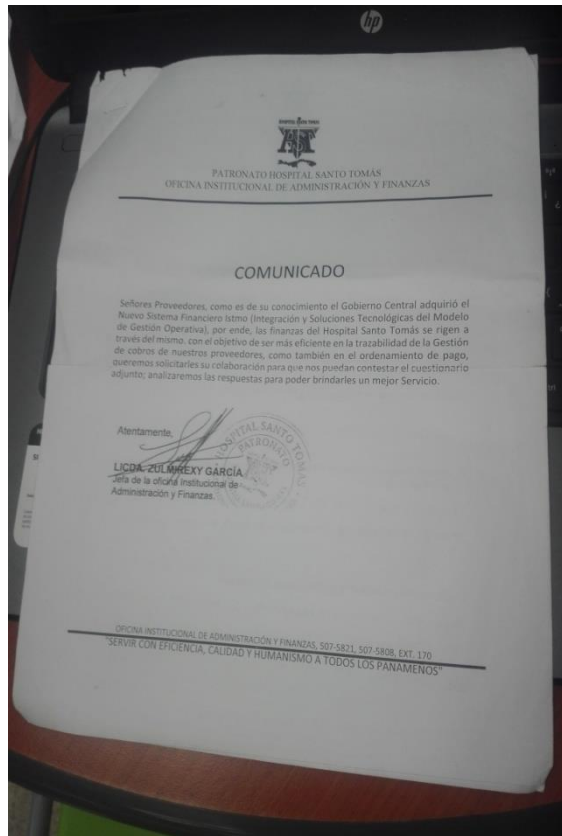


Figura 24 El cuestionario de la entrevista abierta con los correspondientes reactivos.